



# Työtyytyväisyyskyselyn toteuttaminen case Janakkalan seurakunta

● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

Laurell, Satu

2010 Hyvinkää

Satu Laurell

**Työtyytyväisyyskyselyn toteuttaminen case Janakkalan seurakunta**

Vuosi

2010

Sivumäärä

43

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Janakkalan seurakunnan työhyvinvoinnin tilaa työtyytyväisyyskyselyn avulla. Opinnäytetyöllä on myös haluttu selvittää, millaiset asiat vaikuttavat yleensä työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Työn tavoitteena oli tuottaa Janakkalan seurakunnalle materiaalia, jonka avulla se voi parantaa työyhteisöään ja henkilöstönsä työssävihtyvyyttä.

Opinnäytetyössä käytetty teoria perustuu aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja ajankohtaisiin aiheisiin. Yhtenä perustana opinnäytetyölle on käytetty Maslowin tarvehierarkiaa sekä siitä johdettua Herzbergin kahden faktorian teoriaa. Työtyytyväisyyskyselyn toteuttamisen apuvälineenä on käytetty kirjaa Tutki ja kirjoita (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara).

Empiirinen osuus työssä oli toteuttaa työtyytyväisyyskysely Janakkalan seurakunnalle. Työtyytyväisyyskyselyn vastausprosentiksi muodostui 52,2 %. Tutkimustulosten perusteella voitiin todeta työtyytyväisyyden olevan hyvällä tasolla, mutta parannettavaa toki löytyi. Vastauksista nousi esiin se, että työntekijät nauttivat työnsä tuloksista ja siitä, että voivat itse vaikuttaa työhönsä ja käyttää omaa luovuuttaan. Työntekijät toivoivat parannuksia muun muassa tiedonkulkuun sekä enemmän palautetta esimieheltään. Esiin nousi myös arvokeskustelun tarpeellisuus.

Asiasanat: Työtyytyväisyys, motivaatio, työtyytyväisyyskysely

**Laurea University of Applied Sciences**  
Laurea Hyvinkää  
Business Administrator  
Human Resource Management

## **Abstract**

Satu Laurell

### **Job Satisfaction enquiry case Janakkala Congregation**

**Year** 2010

**Pages** 43

The objective of this thesis was to study the state of job satisfaction of Janakkala Congregation by using the method of enquiry. What kind of factors usually have an impact on job satisfaction was one of the main themes in this thesis. The goal of this work was to get material for the Janakkala Congregation to improve the state of job satisfaction and working community.

The theory used in this thesis was mainly based on literature and current themes. One of the basic theories was the Maslow's hierarchy of needs and Herzberg two-Factor Theory which is derived from Maslow's hierarchy of needs. The book "Tutki ja kirjoita" by Hirsjärvi, Remes & Sajavaara was used as a good tool when the enquiry was created.

The empirical section of this thesis was the implementation of the enquiry to the Janakkala Congregation. The response rate of this enquiry of job satisfaction was 52,2 %. Based on the results from this research the state of job satisfaction was good in Janakkala Congregation. There were also some issues that needed improvement. The employees enjoyed the results of their work and the fact they can have an impact on their work and use their own creativity. The employees hoped for improvements in information and more feedback from their superiors. Based on these results value conversation would be appreciated.

**Key words:** job satisfaction, motivation, job satisfaction enquiry

## Sisällys

1	Johdanto .....	5
2	Työtyytyväisyys .....	6
3	Motivaatio .....	8
3.1	Motivaation määritelmä .....	8
3.2	Työmotivaatio .....	8
4	Maslowin tarveteoria .....	10
4.1	Fysiologiset tarpeet .....	12
4.2	Turvallisuus .....	12
4.3	Liityntä .....	13
4.3.1	Ilmapiiri .....	13
4.4	Arvostus .....	15
4.5	Itsensä toteuttaminen .....	16
5	Arvot .....	17
6	Esimiehen ja työyhteisön vaikutus työtyytyväisyyteen .....	17
6.1	Esimiehen vaikutus työtyytyväisyyteen .....	17
6.2	Työyhteisön tarjoaman tuen merkitys työtyytyväisyyteen .....	18
7	Herzbergin kahden faktorin teoria .....	18
8	Kysely työtyytyväisyyden kartoituksen välineenä .....	19
8.1	Kyselylomakkeen laadinta .....	20
9	Janakkalan seurakunta .....	21
10	Tulokset .....	22
11	Pohdinnat .....	39
	Lähteet: .....	44
	Liitteet .....	45

Työnantajat ovat entistä enemmän alkaneet kiinnittää huomiota henkilöstönsä työssä jaksamiseen ja työssä viihtymiseen. Jo laki sitoo työnantajaa ottamaan huomioon työntekijöiden jaksamisen.

Työtyytyväisyyteen ja työssä jaksamiseen liittyy monia eri asioita, joten on paljon eri kohteita, joihin tulee kiinnittää huomiota. Työnantajien ei aina ole helppo selvittää näihin asioihin vaikuttavia tekijöitä, joten on hyvä, että aiheesta on saatavilla paljon tietoa ja asioita on mahdollista kehittää. Työtyytyväisyyskyselyllä voidaan melko kivuttomasti selvittää työyhteisön työtyytyväisyyden tila ja tämän jälkeen toimia tilanteen vaatimalla tavalla ja kehittää työyhteisöä haluttuun suuntaan.

Työtyytyväisyys muodostuu työntekijän, työn, työyhteisön ja johtamisen muodostamasta kokonaisuudesta. Työtyytyväisyyteen vaikuttavat muun muassa työntekijän motivaatio, työn kuormittavuus sekä henkilökohtaiset ominaisuudet.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on ollut tutkia Janakkalan seurakunnan henkilöstön työssä viihtyvyyttä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Janakkalan seurakunnan henkilöstö koostuu 46 henkilöstä. Oleellisena osana työtä on ollut myös pohtia niitä asioita, jotka vaikuttavat työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Opinnäytetyön tarkoitus oli tuottaa Janakkalan seurakunnan johdolle materiaalia, jonka avulla he voivat parantaa työyhteisöään ja henkilöstön viihtyvyyttä.

Herzbergin työtyytyväisyysteoria, sekä Maslowin motivaatioteoria ovat olleet työn perustana. Herzbergin työtyytyväisyysteoria rakentuu Maslowin teorian pohjalta, joten on perusteltua tutustua myös Maslowin alkuperäisiin ajatuksiin.

## 2 Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyyteen ja jaksamiseen on kiinnitetty paljon huomiota. Työuria pyritään pidentämään ja ihmisten toivotaan jaksavan työssään kauemmin. Työntekijöiden työuupuminen on kasvussa ja yrityksissä on tiedostettu, että asiaan tulee puuttua. Erilaiset henkilöstötyytyväisyyskyselyt auttavat työnjohtoa kartoittamaan henkilöstönsä tarpeet ja jaksamisen nykytilan. Henkilöstötyytyväisyyskysely on oiva apuväline vain, jos tulokset analysoidaan ja käydään läpi henkilöstön kanssa, ja lisäksi niiden on johdettava tarpeellisiin toimenpiteisiin.

Yksilön kokema tyytyväisyys työssään on useiden eri osien summa. On monta tekijää, joiden tulee olla kohdallaan. Esimerkiksi yksilön arvojen tulee kohdata työpaikan arvot, työn kuormittavuuden ja henkilön voimavarojen on oltava tasapainossa. Lisäksi työyhteisön ilmapiirillä ja esimiesten toiminnalla on suuri merkitys henkilön viihtyvyyden asteeseen.

Työtyytyväisyyteen tulisi kiinnittää paljon huomiota. Kun ihmiset voivat hyvin tehdessään työtä, saavat he myös aikaan paljon enemmän. Työtyytyväisyys ja yksilöiden työssä jaksaminen on ollut jo pitkään esillä. Väestön ikääntyminen luo työpaikoille paineita pitää ihmiset töissä. Sen lisäksi, että työuria halutaan pidentää loppupäästä, halutaan sitä myös aikaistaa alkupäästä. Yhä nuoremmat työntekijät kokevat palavansa loppuun ja kokevansa turhautumista työssä.

MTV3: sen uutisissa 21.10.2009 kerrottiin, että työhyvinvointiin sijoitetaan hyvin niukasti rahaa sen tuottamaan hyötyyn nähden. Paljon enemmän resursseja joudutaan käyttämään ”työpahoinvoinnista” aiheutuviin kustannuksiin, kuten esimerkiksi sairauspoissaoloihin ja enenäkaisiin eläköitymisiin. MTV3:sen uutisoiman tutkimuksen mukaan 8 % nuorista ei kykene olemaan työkykynsä puolesta töissä kahden vuoden kuluttua. Tulos kuulostaa kovin hälyttävältä. Onko syynä työprosessien jatkuva tehostaminen niin, että lopulta nähdään yhden työntekijän kykenevän tekemään useamman työntekijän tehtävät, vai kenties nuorten asenteet? Joka tapauksessa työtyytyväisyyteen on kiinnitettävä jatkossakin huomiota. On hyvä muistaa, että pelkästään henkilöstön viihtymisen asteen tutkiminen ei riitä. Työssävihtyvyyttä on myös pyrittävä parantamaan konkreettisesti tehdyn tutkimuksen perusteella.

Valtion tämänhetkisenä tavoitteena on nostaa eläköitymisikä kolmella vuodella vuoteen 2025 mennessä. Tämä on aiheuttanut vastalauseita palkansaajien keskuudessa. Vaikuttavuusarvioinnin mukaan eläkeiän nosto 63 vuodesta 65-vuoteen tuskin tulee käytännössä toteutumaan, sillä palkansaajat eivät jaksa olla töissä niin kauan ”terveydellisistä ja muista syistä”.

Työmarkkinajärjestöjen työelämäryhmässä on korostettu työterveyshuollon vastuuta. Toisaalta taas määrärahoja on vähennetty, vaikka juuri nyt tarvitsisimme asiantuntijoiden apua työ-

elämän laadun parantamisessa. Tällä hetkellä työkyvyttömyyseläkkeellä on jopa 270 000 suomalaista. Tästä määrästä 44 % on työkyvyttömyyseläkkeellä masennuksen takia. (Helsingin Sanomat, 27.10.2009)

Taloudellisella tilanteella on nähty olevan tietty yhteys työhyvinvointiin, ei kuitenkaan suoranaista yhteyttä. Työn mielekkääksi kokeminen romahti vuonna 1992, jolloin Suomen taloudellinen tilanne oli huono. Vuosina 1994 - 2000, työ koettiin mielekkääksi, kun taas vuosina 2000 - 2008 työn kokeminen mielekkääksi jälleen romahti. 2000-luvulla elettiin vielä nousukautta, ja näin ollen tämä romahdus ei selity enää taloudellisella tilanteella. Koko 2000-luvun pätkätyöt ovat vain lisääntyneet ja työpsykologi Tiina Saarelma - Thiel onkin esittänyt, että tuo 2000-luvulla alkanut työn mielekkääksi kokemisen romahdus johtuisi siitä, että niin kutsuttu psykologinen sopimus on murtunut. Koska työnantajien on oletettu huolehtivan työntekijöidensä jaksamisesta, on ollut olemassa tietty luottamus osapuolten välillä. Lisäksi yksilö on kokenut saavansa kehittyä työssään. Nyt tällaista huolehtimista ei enää ole, ja näin ollen luottamus on vaarantunut. (Ykkösen aamu-tv, 30.10.2009 klo 6.42)

Työtyytyväisyyden mittarina voidaan pitää sitä, kuinka hyväksi henkilö kokee olonsa työpaikalla työskennellessään, eli mitä hän työltään saa ja mitä hän vastavuoroisesti työlleen itseltään antaa. Koska ihmiset ovat niin erilaisia, he viihtyvät myös erilaisissa töissä ja työyhteisöissä. Toisille sopii yksintyöskentely ja toiset taas pitävät enemmän tiimeissä toimimisesta. Yksi on tyytyväinen, kunhan saa ylipäättään jonkinlaista työtä tehdä, ja toinen ei taas menisi töihin millään, vaan nauttisi sosiaaliudesta. Työhönsä tyytyväinen ihminen kykenee saamaan nautintoa työstään ja hänen antama panoksensa ja työstään saama palkkio ovat keskenään tasapainossa.

Työtyytyväisyyteen vaikuttavat työpaikan ilmapiiri ja työtoverit. Yksitoikkoisempaakin työtä jaksaa tehdä, jos työyhteisön jäsenet tulevat toimeen keskenään. Yksikin inhottava ihminen työyhteisössä voi imeä nautinnon pois sellaisestakin työstä, mistä muuten nauttisi. Työtyytyväisyys on siis useiden tekijöiden summa ja tasapainoilun tulos.

Kaivola ja Launila (2007, 128-129) määrittelevät työhyvinvoinnin koostuvan työntekijän, työn, työyhteisön ja johtamisen muodostamasta kokonaisuudesta. Heidän mukaansa näiden neljän osan on sovittava toisiinsa ja joustettava tarvittaessa. Kaivola ja Launila luettelevat myös neljä inhimillistä ominaispiirrettä, joiden kokonaisuudesta syntyy kuva ihannetyöstä. Nämä neljä ominaisuutta ovat luontainen aktiivisuus sekä hallinnan, arvostuksen ja mielekkyyden kokemisen tarpeet. Optimitalanteessa työmäärä olisi myös kohtuullinen, tarjottaisiin mahdollisuuksia kehittyä työssä, työn merkitys ja tavoitteet olisivat selvillä ja vuorovaikutus työpaikalla olisi sujuvaa. He korostavat myös palautteen merkitystä. Työyhteisön tulisi kestää myös vastoinkäymisiä ja epäkohtiin olisi puututtava välittömästi.

### 3 Motivaatio

Tämän luvun teemana on motivaatio ja tässä luvussa käsitellään motivaation syntyminen ja motivaation vaikutuksia työtyytyväisyyteen. Lisäksi tässä luvussa perehdytään siihen mitä tarkoitetaan työmotivaatiolla.

#### 3.1 Motivaation määritelmä

Motivaatio muodostuu käyttäytymistä virittävistä ja ohjaavista tekijöistä. Kun ihminen on motivoitunut, hän kulkee kohti tiettyä päämäärää ja hänen käyttäytymisellään on joku tarkoitus. Hänen toimintansa on kontrolloitua, vapaaehtoista ja tahdonalaista. Motivaatio muodostuu motiiveista. Motiiviksi voidaan lukea sellainen tekijä, joka aiheuttaa toimintaa. Motiiveja voivat olla esimerkiksi tarpeet, halut sekä vietit. Organisaation tuottavuudella ja henkilöstön motivaatiolla on selkeästi jokin yhteys. Ihminen haluaa, että hänen toiminnallaan on jokin tarkoitus. (Juuti, P. 2006, 37-38)

On olemassa erilaisia motivaatio teorioita, joiden avulla on pyritty selvittämään mistä motivaatiossa on kyse. Rationaalisten motivaatioteorioiden mukaan ihminen tavoittelee päämääräänsä. Käyttäytymisen katsotaan aina olevan pyrkimyksiä kohti päämäärää. Motiivit, eli esimerkiksi halut, aiheuttavat niin sanotun tasapainottomuuden ja, jotta henkilö löytäisi taas tasapainon, tulee hänen saavuttaa päämääränsä. Päämäärien avulla ihminen suuntaa toimintaansa tiettyyn suuntaan. Päämäärien saavuttamattomuus saa ihmisissä aikaan stressireaktioita, jotka voivat näkyä esimerkiksi aggressiivisuutena. (Juuti, P. 2006, 37-38)

#### 3.2 Työmotivaatio

Kun ihminen on työssään motivoitunut, hän jaksaa paremmin tehdä työtä. Tulosta syntyy, eikä työntekijä tunne itseään kuormitettavan liiaksi. Kun työmotivaatio puuttuu, työ tuntuu piinalliselta, pakon omaiselta raadannalta, josta ilo on kaukana. Työmotivaation puuttumisella voi olla haitallisia vaikutuksia myös työyhteisön ilmapiiriin. Motivoitumattomat työntekijät usein turhautuvat ja alkavat suunnata turhautumistaan negatiivisesti. Tämä voi näkyä esimerkiksi työpaikkakiusaamisen lisääntymisenä. (Juuti, P. 2006, 38-40)

Innostuksella on suuri rooli työmotivaation synnyssä. Kun ihminen tuntee innostusta, jaksaa hän puurtaa töitä pitkäänkin. Työmotivaation syntyminen riippuu siitä, kuinka palkitsevaksi henkilö työnsä kokee, mitä hän työstään saa ja mitä joutuu vastapainoksi antamaan. Sillä, ovatko nämä kaksi asiaa tasapainossa, on suuri merkitys. Jos henkilö tekee liikaa töitä ja le-



päämiseen käytettävä aika jää minimaaliseksi, voi tämä näkyä motivaation hiipumisena. Tosin liian vähäisilläkin työmäärillä on nähty olevan vaikutusta motivaatioon. Työssä on oltava tiettyjä haasteita, jotta se tuntuu mielekkäältä. Riittävän korvauksen saamisen merkitystä motivaattorina ei ole syytä vähätellä. Ilmapiiirillä on myös suuri vaikutus työmotivaatioon. (Juuti, P. 2006, 38-40)

On viisi asiaa, jotka on muistettava hyvän työmotivaatioperustan valamisessa; selkeät pelisäännöt, joita ihmiset noudattavat rehdisti, toiminnan avoimuus, toisten kunnioitus sekä vuorovaikutusongelmien ratkonta. (Hämäläinen, 2005, 78-79). Työmotivaatio syntyy, kun seuraavat asiat ovat tasapainossa:

Tehtävien laatu	Tunteet, tarpeet, ristiriidat
Johtamistapa ja palkitsemisjärjestelmä	Roolin ja päämäärän selkeys
Vuorovaikutustavat ja työolot	Odotukset, minäkuva, oma osaaminen ja halu panostaa omaan työhön

Kuva 1. Näiden asioiden ollessa tasapainossa, syntyy työmotivaatio (Koivisto 2001, 33)

Kun henkilö kokee tunteidensa, tarpeidensa ja ristiriitojen olevan tasapainossa, hän kokee helpommin myös olevansa motivoitunut. Toimiva johtamistapa usein vaikuttaa positiivisesti työntekijöihin. Hyvän palkitsemisjärjestelmän ylläpito antaa usein työntekijöille kannustimen motivoitua työssään. Esimiesten tehtävänä on selkeyttää alaistensa roolit. Roolin ollessa selkeä, osaavat alaiset myös toimia motivoituneesti haluttua päämäärää kohti. Hyvillä vuorovaikutustavoilla ja kunnollisilla työoloilla voidaan parantaa työntekijöiden motivoituneisuutta. Tehtävien laatu vaikuttaa paljon työhalukkuuteen. Omasta itsestä lähtevillä ominaisuuksilla on oma osansa motivaation synnyssä. (Koivisto 2001. 34)

Työmotivaatiota lisää se, että henkilö saa kehittyä työssään ja tehdä itselleen mielenkiintoisia asioita. Jos työpaikalla on mukavat työtoverit, sekä hyvä yhteishenki, syntyy työmotivaatio helpommin kuin negatiivisesti latautuneessa työyhteisössä. Kun työntekijä tekee työnsä hyvin, hänen tulisi saada siitä tunnustusta ja positiivista palautetta. Palaute lisää motivaatiota ja ohjaa työntekijää oikeaan suuntaan. Kun työntekijä kokee, että hänen työstään saamansa palkka vastaa tehtyä työtä, jaksaa se motivoida työntekijää. (Koivisto 2001. 34)

Parhaimmillaan tehty työ tuottaa motivaatiota itse. Kun työtä tekee, tuntee mielihyvää ja nautintoa ja tästä taas saa energiaa. Kun oppii sisäistämään työn merkityksen, pääsee lähemmäs itse työstä motivoitumista. Ihminen tarvitsee merkityksellisyyden kokemuksia ja se, että he tekevät työtä jolla on tarkoitus, auttaa heitä saavuttamaan tämän päämäärän. Johtajilla ja esimiehillä on tässä suuri merkitys. Heidän tulee saattaa henkilöstönsä tietoisuuteen työn merkityksen kokeminen. Näin henkilöstö kokee osallistuvansa suuremman kokemuksen, vision, toteuttamiseen. Toisaalta pelkkä voiton tavoittelu osakkeenomistajille harvoin motivoi ketään. Mutta se, että pyritään parantamaan asiakkaiden tyytyväisyyttä tai tuotteiden laatua, voivat jo toimiakin motivaattoreina. (Liukkonen, Jaakkola, Kataja, 2006. 102)

#### **4 Maslowin tarveteoria**

Tarveteoriat lähtevät siitä, että kaikilla ihmisillä on samankaltaisia tarpeita. Motivaatio syntyy silloin, kun ihmiseltä puuttuu jokin asia, esimerkiksi Maslowin tarvehierarkian mukainen liityntä. Liitynnän puute käynnistää tietynlaisen käyttäytymisen, jotta liitynnän tarve täyttyisi. (Juuti 2006, 45 - 48)

Esimerkiksi työyhteisössä, työntekijä ei välttämättä motivoitu työssään niin hyvin kuin sellainen, jonka liitynnän tarve on täyttynyt. Puutostilat myös ylläpitävät käyttäytymistä. Jos tarvetta ei tyydytetä, seuraa tyytymättömyys, ja kun se tyydytetään, seuraa sitä tyytyväisyys. On hyvä muistaa, että tyydytetty tarve ei enää motivoi. Kun henkilö tuntee osaavansa puolustaa itseään tarpeeksi hyvin, hän ei enää tunne tarvetta käydä itsepuolustuskurssilla. Tai kun hän on syönyt vatsansa täyteen, ei hänen hetkeen ole nälkä, eikä tämä fysiologinen tarve häntä myöskään hetkeen motivoi. (Juuti 2006, 45-48)

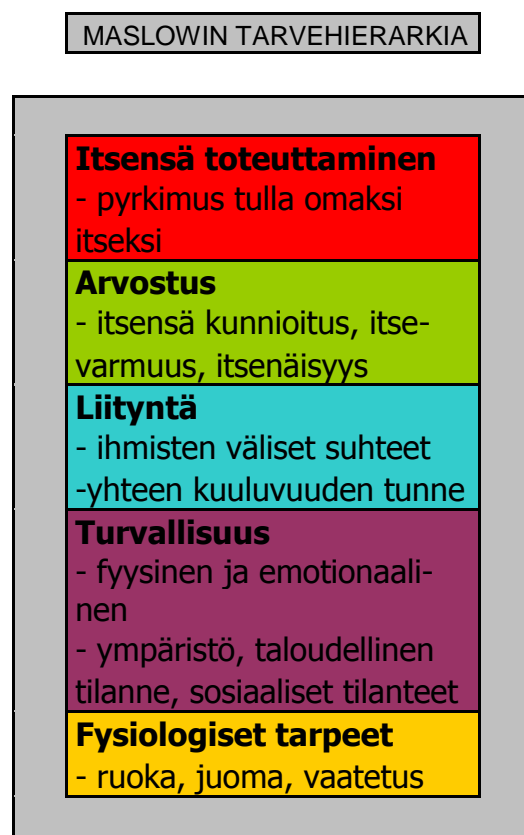
Maslowin tarveteorian ydin on siinä, että alemman asteiset tarpeet tulee olla tyydytettyinä, ennen kuin voidaan siirtyä tyydyttämään ylemmän tason tarpeita. Maslowin teoriaa ei ole pystytty empiirisesti todentamaan, mutta se perustuu edellä mainittujen seikkojen lisäksi muun muassa seuraaviin oletuksiin:

Ihmisillä on universaalit tarpeet, jotka voidaan ryhmitellä tietyllä tavalla.

Ihmiset pyrkivät kehittymään, joten he pyrkivät alimmalta tasolta kohti ylintä hierarkian tasoa.

Motivaatio syntyy, motiivien yhtäaikaisesta vaikutuksesta. Korkeamman tason motiivien tyydyttymiseen voivat johtaa useammat asiat, kuin alemman tason motiivien tyydyttymiseen.  
(Juuti 2006, 45-48)

Maslowin tarvehierarkiaa voidaan kuvata esimerkiksi seuraavan kuvion avulla.



Kuva 2 Maslowin tarvehierarkia (Juuti 2006, 45-48)

#### 4.1 Fysiologiset tarpeet

Ihmisen fysiologisiin tarpeisiin kuuluvat esimerkiksi ruuan, juoman sekä unen riittävä saanti. Siis kaikki sellaiset tekijät, jotka ylläpitävät elämää. Liikunnan ja muiden terveellisten elämäntapojen merkitystä ei ole syytä väheksyä. Mikäli henkilöltä uupuu jokin fysiologinen tekijä, esimerkiksi hän kärsii nälästä, vie ruuan ajatteleminen huomion muilta asioilta. Väsyneen henkilön on vaikea keskittyä kunnolla. Fysiologisille tarpeille on tyypillistä se, että niitä tyydytetään vain vähän kerrallaan, mutta hetken päästä ne täytyy jälleen tyydyttää. (Juuti 2006, 46)

Työnantajan on huolehdittava työntekijöiden tiettyjen fysiologisten tarpeiden täyttymisestä. Työpaikalla järjestettävä työpaikkaruokailu on hyvä esimerkki tällaisesta huolehtimisesta. Ruokailuun tulisi varata riittävästi aikaa ja ruuan tulisi olla monipuolista ja ravitsevaa. Työpaikkaruokailulla on nähty olevan vaikutusta myös henkilöstön sosiaalisuuteen. Ruokatunnilla usein voidaan mieltä askarruttavia asioita yhdessä työtovereiden kanssa ja ruokatunti tuo kaivatun tauon ahertamiseen. Verensokerin laskiessa liian alhaiseksi tuottavuus laskee. Tosin on myös muistettava, että liian tuhti ateria saattaa johtaa väsymykseen.

Työnantaja voi huolehtia työntekijöidensä fysiologisista tarpeista myös liikuntasetelien muodossa. Työpaikan tarjoama liikuntaetu voi kannustaa työntekijää terveellisen liikuntaharrastuksen pariin. On työnantajankin edun mukaista, että työntekijät ovat fyysisesti paremmassa kunnossa. Työntekijät jaksavat työssään paremmin ja saavat purkaa mahdollisia työn aiheuttamia paineita. (Juuti 2006, 46)

#### 4.2 Turvallisuus

Kun ihmisen fysiologiset tarpeet on tyydytetty, on aika siirtyä seuraavalle tasolle. Ihmisellä on tarve tuntea sekä fyysistä että emotionaalista turvallisuutta. On tärkeää, että työpaikalla on huolehdittu näistä asioista. Erilaiset valvontajärjestelmät saattavat omalta osaltaan luoda tunnetta turvallisuudesta. Ihminen hakee myös tasapainoisen talouden tuottamaa turvallisuuden tunnetta. Työstä saatu palkka tuottaa taloudellisen turvallisuuden tunteen. Ihmiset myös tarvitsevat sosiaalisissa tilanteissa turvallisuutta. Tämä tarkoittaa usein sitä, että tietyissä tilanteissa ihmiset käyttäytyvät aina samalla tavoin ja ihmisiltä voidaan olettaa tietynlaista käyttäytymistä. Tuttu työympäristö ja tutut ihmiset saavat työyhteisön tuntumaan turvalliseksi.

Turvallisuus rakentuu useista eri osista. Kun työntekijät tuntevat olonsa turvalliseksi, heidän ei tarvitse pelätä. Toisilla pelko voi olla fyysisten asioiden, kuten väkivallan pelkoa, toisille työpaikan menetyksen pelkoa. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että kun turvallisuuden tarpeet on tiettyyn rajaan asti täytetty, ne eivät enää aiheuta ihmisessä motivaatiota. (Juuti 2006, 46)

### 4.3 Liityntä

Kun ihmisen säilymisen kannalta välttämättömät toimet on suoritettu sekä huolehdittu turvallisuudesta, ihminen kokee tarvetta toteuttaa sosiaalisuuttaan. Liitynnän kokemisella tarkoitetaan kaikkea ihmissuhteisiin liittyvää, kuten esimerkiksi ystävyys, rakkaus ja yhteenkuuluvuus. Liitynnän tarve kulminoituu työpaikoilla ilmapiiriin ja sen laatuun. Ihminen haluaa tuntea kuuluvansa johonkin ja huonon ilmapiirin takia usein koetaan irrallisuutta. Liitynnän tunnetta voidaan lisätä sopeuttamalla uusi työntekijä ryhmään. Hyvällä perehdyttämällä päästään pitkälle.

Työyhteisön ihmissuhteet voivat olla hyvinkin iso motivoiva osa ihmisten työmotivaatiota. Tulehtuneisiin väleihin tulisi puuttua heti havaittaessa, sillä pitkään jatkuvina huonot suhteet joidenkin yksittäisten työntekijöiden välillä saattavat johtaa koko työyhteisön kahtiajakoon. Erilaisten hengenkohottamispäivien ja virkistystilaisuuksien tuoma apu liitynnäntunteen lisäämiseksi on kiistatonta. Tosin työntekijät voivat kokea kyseiset tilaisuudet teennäisinä ja pakollisina velvollisuuksina, jos niiden teemat ja tarkoitus eivät ole työntekijöiden tiedossa. Liitynnän tarve on rajaton ja sitä voidaan tyydyttää niin kotona, kuin työpaikallakin. (Juuti 2006, 46)

#### 4.3.1 Ilmapiiri

Työpaikan ilmapiirillä koetaan olevan suuri vaikutus ihmisten työtyytyväisyyteen. Hyvä ilmapiiri edistää useita työn tuottavuuden kannalta oleellisia asioita, kuten tiedonkulkua, innovatiivisuutta sekä työntekijöiden terveyttä. Jos taas työpaikan ilmapiiri on huono, näkyy se lisääntyneinä sairauspoissaoloina, ennenaikaisena eläköitymisenä, henkilöstön vaihtuvuutena sekä työtehon alentumisena. (Furman & Ahola 2002, 7)

Työtovereiden merkitys on suuri. Inhottava tai raskas työ voi tuntua hauskalta, jos yhteistyö sujuu ryhmältä ja heidän on mukava olla yhdessä. Toisaalta työn tehokkuus voi tällaisessa tilanteessa kärsiä, mutta nyt olikin puhe työtyytyväisyydestä, eikä tehokkuuden parantamises-

ta. Huumorilla onkin Furmanin ja Aholan mukaan suuri merkitys työilmapiirin laadun kannalta. Jos kaikki jakavat samankaltaisen huumorin, he ikään kuin hitsautuvat helpommin yhteen. Toisaalta huumorilla on myös kääntöpuolensa. Hurtti huumori saattaa joissakin tapauksissa loukata ja näin ollen sitä täytyykin käyttää maltillisesti.

Ihminen osoittaa arvostuksensa toista ihmistä kohtaan kunnioittamalla tätä. Kunnioitus näkyy esimerkiksi hyvien tapojen noudattamisena, toisen kuuntelemisena ja huomioimisena. Arvostusta voi osoittaa myös kiittämällä ja kertomalla arvostavansa toisen työpanosta. Usein jo pelkkä hyvän huomenen toivottaminen voi riittää osoittamaan työkaverille, että arvostaa tätä. Arvostuksen osoittamisella on suuri vaikutus työyhteisön ilmapiiriin. Myös omien saavutusten arvostaminen on tärkeää. Se osaltaan lisää työn mielekkääksi kokemista.

Richard Sennetin mukaan epäkunnioittava asenne loukkaa yhtä paljon kuin suora loukkaus. Hän on tuonut esiin tasa-arvon ja erilaisuuden hyväksynnän sekä kunnioituksen välisen yhteyden. Sennet on oivaltanut, että kunnioitus syntyy siinä, kun hyväksymme muissa sen, mitä emme heissä ymmärrä. Esimies voi osoittaa arvostustaan työntekijäänsä kohtaan erilaisilla palkitsemisjärjestelmillä ja kannustimillakin. Palkitsemista voivat olla esimerkiksi muistaminen tiettyjen palvelusvuosien täyttyessä, merkipäivinä tai tietyn tuloksen saavuttamisen jälkeen. Työntekijät voivat kokea esimiehen arvostavan heitä, kun esimies ottaa työntekijänsä kaikessa huomioon, esimerkiksi kun esimies muistaa tiedottaa henkilöstöään ajoissa ja on läsnä ja käytettävissä. On hyvä kuitenkin kartoittaa, millaiset palkitsemiskeinot toimivat juuri siinä omassa työyhteisössä. (Kavola, Launila, 2007, 102)

Ihmisten välisiin ongelmiin tulisi puuttua heti, kun niitä havaitaan. Kynnystä ottaa asioita puheeksi tulisi madaltaa ja näyttää työntekijöille, että heidän murheensa kiinnostavat ja niiden poistamiseksi tehdään töitä. Usein ilmapiiriongelmiin annetaan kärjistyä ja niitä yritetään viimeiseen asti peitellä, kunnes ne lopulta purkautuvat. Furman ja Ahola (2002, 66-68) varoittavat ongelmien ruotijoita kirjassaan. He nostavat esiin ihmisluonteelle hyvin tyypillisen tavan ratkaista ongelmia. Aina on löydettävä syy, ja näin ollen ihmiset alkavat ongelmien ilmaantuessa helposti syytellä toisiaan. Syyttelyn sijaan luovuuden ja yhteistyön avulla voidaan saada ongelmia ratkaistuksi ja ongelmat tulisi tavoitteistaa. Ongelmien sijaan puheeksi otetaankin tavoitteet, ja kukaan ei koe tulevaisuutta syytetyksi tai moitituksi.

Me-hengen kokeminen on tärkeä osa työpaikan ilmapiiriä. Kun työpaikalla on hyvä Me-henki, kukaan ei tunne oloaan ulkopuoliseksi. Esimies ja alaiset kykenevät tällöin toimimaan ja viestimään vapautuneesti. Tieto kulkee hyvin eri organisaatioiden välillä ja työyhteisön jäsenet ikään kuin kantavat toisiaan. Kun asioita tehdään yhdessä, yhteenkuuluvuuden tunne kasvaa. Erilaiset virkistyspäivät ovat yksi keino Me-hengen luomisessa. (Hämäläinen, 2001, 150-152)

#### 4.4 Arvostus

Liittynään tarpeen tyydyttymisen jälkeen ihminen kaipaa itsensä arvostusta ympäröiviltä ihmisiltä, mutta myös itseltään. Työntekijä tarvitsee muiden kunnioitusta ja arvostusta, mutta tärkeää on myös terveen itsetunnon rakentuminen. Maslowin mukaan ihminen pyrkii saavuttamaan valtaa sekä saamaan huomiota itselleen. Kun ihminen kokee arvostuksen tunnetta, hän tuntee itsevarmuutta, kyvykkyyttä ja riittävyttä. Kun tätä tarvetta ei tyydytetä, ihminen kärsii alemmuuden ja avuttomuuden tunteesta. (Juuti 2006, 47)

Työpaikalla esimies voi osoittaa arvostustaan työntekijää kohtaan antamalla esimerkiksi palautetta. Varsinkin henkilökohtainen ja positiivinen palaute antaa työntekijälle tunteen, että häntä arvostetaan. Usein ihmiset kaipaavat myös rakentavaa palautetta. (Juuti 2006, 47)

Työntekijät toivovat usein, että heillä olisi mahdollisuus vaikuttaa oman työprosessinsa kulkuun. Vaikutusmahdollisuuksien kokeminen vaikuttaa myös henkilön itsenäisyyden kokemukseen. Itsevarmuuden lisääntyessä henkilö oppii arvostamaan sitä mitä tekee. Kaikkea ei sanellakaan ylhäältä, vaan minä itsekkin voin vaikuttaa asioihin. Työntekijän ei tarvitse toimia huonojen ohjeiden avulla, vaan hän voi olla itse mukana parantamassa työprosessia. Hän on itse oman työnsä asiantuntija. (Juuti 2006, 47)

Organisaation kannalta on tärkeää huomioida, että työyhteisön jäsenet motivoituvat palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmistä, sillä ihmiset pyrkivät arvostettuun asemaan sekä saamaan itselleen valtaa. Tämä olisi hyvä ottaa huomioon kun luodaan palkitsemis- ja palkkausjärjestelmiä. Arvostuksen tarve ei koskaan täyty lopullisesti. (Juuti 2006, 47)

Palautteen merkitys on tärkeä. Positiivisen palautteen avulla työntekijälle tulee tunne onnistumisesta. Onnistumisen tunteen kautta hänessä herää myös innostus, ja se lisää työhyvinvointia. Varsinkin esimiehen antama positiivisen palautteen myötä työntekijä kokee olevansa tärkeä. Kehityskeskustelut ovat hyvä väline kommunikoinnin ylläpitoon. Kehityskeskusteluissa voidaan käydä läpi sitä missä mennään, mitkä asiat ovat onnistuneet ja mitkä asiat kaipaavat parannusta. Myös työtovereiden ja asiakkaiden palaute koetaan tärkeäksi, koska sen avulla ihminen hahmottaa kuinka hyvin hän työssään pärjää. Rakentavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen voi olla joskus hankalaa. On haastavaa yrittää suhtautua rakentavasti omiin epäkohtiinsa. Useissa tutkimuksissa on havaittu, että esimiehet usein antavat paljonkin palautetta, mutta työntekijät eivät silti koe sitä saaneensa. Voikin olla, että esimiehet antavat palautetta ikään kuin ohimennen, kun taas työntekijät toivoisivat, että palaute olisi henkilökohtaisempaa. (Hämäläinen, 2001, 135-138)

#### 4.5 Itsensä toteuttaminen

Maslowin motivaatioteorian mukaan, ihmisen ylin tarve on itsensä toteuttaminen. Henkilöt jotka tiedostavat omat kykynsä, haluavat käyttää niitä ja pyrkivät kehittymään ovat Maslowin mukaan niitä henkilöitä, jotka toteuttavat itseään. Ihminen haluaa omien henkilökohtaisten ominaisuuksiensa avulla löytää itsensä ja tehdä työtä joka vastaa näitä omia ominaisuuksia. Työntekijöille on tärkeää kokea työ mielekkääksi. Mielekkääksi kokemisessa on ensiarvoista, että työntekijä ymmärtää työnsä tarkoituksen ja haluaa kulkea tiettyä päämäärää kohti. Työntekijällä on tarve tuntea, että hän käyttää omia ominaisuuksiaan päämäärään pyrkimisessä. Itsensä toteuttamisen tarpeet eivät koskaan täysin tyydyty. (Juuti 2006, 47).

Työntekijälle on tärkeää saada vaikuttaa oman työnsä rytmiin ja vaikuttaa työn sisältöön. Työntekijä haluaa kokea tulevansa kuulluksi ja arvostetuksi. Työ saa äkkiä orjamaisia piirteitä, jos kaikki työtä koskevat asiat sanellaan ylhäältä. Usein voi olla myös niin, että esimies saattaa olla epätietoinen työn todellisista käytännöistä ja sanella myös sellaisia ohjeita ja aikatauluja, jotka työn suorittamisen kannalta ovat miltei mahdottomia toteuttaa. Työntekijälle tulisi antaa mahdollisuuksia lisätä omia tapojaan työn tekemiseen. Se antaa työntekijälle tunteen siitä, että kyseinen työ on jollakin tavalla omaa, ja se koetaan myös esimiestasolla tärkeäksi. (Kavola, Launila, 2007. 129 - 132)

Vaikutusmahdollisuuksien kautta työ voidaan paremmin kokea mielekkääksi. Tosin työn mielekkääksi kokemiseen vaikuttavat monet muutkin asiat. Esimerkiksi hyvän johtamisen avulla alaiset voivat kokea työnsä mielekkäämmäksi. Esimiehen tulisi antaa palautetta, olla avoin ja kannustaa, jotta mielekkyyden kokemukset tulisivat esiin. Myös kuuntelu ja inhimillinen ja oikeuden mukainen kohtelu auttavat työn mielekkääksi kokemisessa. Wilmar Schaufeli ja Arnold Bakker, jotka ovat hollantilaisia työhyvinvointitutkijoita, ovat lanseeranneet käsityksen työnimusta. Työnimuun kuuluu tarmokkuus, omistautuminen työlle ja siihen uppoutuminen. Jari Hakanen on tutkinut opetusalailla toimivien työnimua. Hakasen tutkimuksessa esiin nousivat työn voimavaratekijät, kuten työn itsenäisyys sekä esimiehen tuki ja arvostus. Työn mielekkääksi kokemiseen vaikuttaa myös työn ilo. Työn iloa työntekijä voi kokea silloin, kun hän huomaa onnistuneensa jossain asiassa, johon on panostanut paljon. Työn iloa voi kokea saatuttaessaan huippukokemuksia työnsä äärellä. (Kavola, Launila, 2007. 129 - 132)



## 5 Arvot

Eräs tärkeä tekijä työtyytyväisyydessä on työpaikan arvot ja niiden sopiminen omaan ajatusmaailmaan. On hyvin tärkeää kokea toimivansa oikein ja niin, ettei omatunto soimaa. Jos työyhteisössä on käytössään kovemmat arvot kuin itsellä, saattaa työntekijä useinkin joutua pohtimaan, tuliko nyt toimittua oikein, ja tämä usein voi johtaa työpaikkapahoinvointiin. Jos taas pehmeät arvot ovat ristiriidassa oman ajatusmaailman kanssa, saattaa työntekijästä tuntua, että työ on merkityksetöntä jos voittoa ei synny.

Borgman ja Packalén kuvailevat (2002, 26-28) arvojen olevan tienviittoja, joiden johdolla työyhteisön jäsenet voivat sitoutua toimimaan samalla tavalla ja kohti samaa päämäärää. Työyhteisön ja työntekijän arvojen on kohdattava, sillä arvoriistiriidat lisäävät heidän mukaansa työssä väsymistä. Tämän vuoksi olisi tärkeää käydä arvokeskustelua ja konkretisoida se, miten arvot näkyvät työyhteisön arjessa ja työmenetelmissä, jotta jokaiselle olisi selvää, miksi työyhteisössä toimitaan tietyllä tavalla. On myös tärkeää seurata, että arvojen mukaan toimitaan, sillä poikkeamat saattavat vaikuttaa negatiivisesti yrityksen uskottavuuteen.

## 6 Esimiehen ja työyhteisön vaikutus työtyytyväisyyteen

Tässä luvussa tutustutaan esimiehen osuuteen työtyytyväisyyden rakentumisessa. Samalla tuodaan esiin sekä esimiehen että muun työyhteisön mahdollisuudet tukea työyhteisön jäseniä, kun tilanne sitä vaatii.

### 6.1 Esimiehen vaikutus työtyytyväisyyteen

Esimiehellä on suuri vaikutus työyhteisön toimivuuteen ja työntekijöiden turvallisuuden tunteeseen. Joskus on sanottu ”millainen johtaja, sellainen työyhteisö”. Esimiehelle on annettu valtaa, ja esimiehen tulee ottaa valta ja käyttää sitä, jotta työyhteisön jäsenet suuntaisivat kohti yhteistä päämäärää. Esimiehelle on määritelty monia kriteerejä, jotka hyvän esimiehen tulisi täyttää. Työntekijälle tulee selkeyttää se, mitä työntekijältä odotetaan. Näin ollen voidaan olettaa, että työntekijän työtyytyväisyys paranee. Työntekijä ymmärtää, miksi hän tekee työtä niin kuin tekee ja mitä kohti hänen tulee työssään pyrkiä. (Borgman, M. & Packalén, E. 2002, 94-97)

Esimiehen on myös tärkeää selvittää työntekijälle, kuinka hän saavuttaa pyrkimyksensä, millä asteikolla hänen työnsä arvioidaan ja kuinka hänen on mahdollista saada palautetta. Esimiehen on kannustettava ja tuettava työntekijää tämän matkalla kohti määriteltyjä tavoitteita. Kannustamista on hyvien työsuoritusten kehumisen lisäksi luottamuksen osoittaminen sekä toiminnan jatkuva kehittäminen. Jotta työntekijän olisi mahdollisimman hyvä tehdä töitä,

tulisi esimiesasemassa olevan henkilön huolehtia ergonomiasta, työntekijöiden turvallisuudesta ja työpaikan fyysisestä viihtyvyydestä. (Borgman, M. & Packalén, E. 2002, 94-97)

Positiivisen vuorovaikutuksen edistäminen on myös yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä. Ristiriitoihin tulisi puuttua välittömästi ja viestimiseen tulisi kiinnittää huomiota. Esimiehen tehtävä on myös motivoida työntekijöitään. Kuten jo aiemmin on todettu, motivaation puuttuessa on hankala tehdä töitä. On hyvä tiedostaa, että hyvän työyhteisön rakentumiseen tarvitaan koko työyhteisön panosta, eikä vastuuta voida säilyttää vain yhden ihmisen, usein esimiehen, harteille. (Borgman, M. & Packalén, E. 2002, 94-97)

## **6.2 Työyhteisön tarjoaman tuen merkitys työtyytyväisyyteen**

Kun työntekijän työ alkaa olla liian kuormittavaa, on tärkeää tuntea saavansa apua ja tukea tarvittaessa. Tämän tunteen kokeminen lisää turvallisuuden tunnetta. Työn kuormittavuuden tulisi olla tasapainossa henkilön voimavarojen kanssa. Joskus voi olla niin, että henkilön kotiolot kuormittavat työntekijää liiaksi, eikä työpaikalla töistä tahdo tulla mitään. Asiantuntijat ovat esittäneet, että muun elämän murheilla voi olla suurikin vaikutus henkilöiden työssä jaksamiseen. Työntekijän ei ole aina pakko jaksaa yksin, vaan tarvittaessa voi luottaa siihen, että kenenkään taakka ei käy ylivoimaiseksi. Esimiehen antama tuki on tärkeää, mutta myös työyhteisön muiden jäsenten antama tuki voi olla toivottua. (Borgman, M. & Packalén, E. 2002, 94-97)

Tarvittaessa tulisi pyrkiä keventämään rasittuneen henkilön työtaakkaa ja muistuttaa työterveydenhoitajan olemassaolosta. Työterveyshoitaja on usein se henkilö, joka määrittelee kunakin henkilön työkyvyn. Usein esimerkiksi työuupumus saattaa kehittyä vaikeammaksi, kun henkilö ei itse ymmärrä hakeutua ajoissa avun äärelle. Tällaisissa tilanteissa työyhteisön tuki voi olla välttämätöntä. Työyhteisöissä kannattaisi korostaa, että työtovereista tulisi pitää huolta ja hieman seurata tilanteita, ettei kenenkään tarvitsisi uupua taakkansa alle. Pitkittyessään työuupumus on aina hankalampi hoitaa. (Borgman, M. & Packalén, E. 2002, 94-97)

## **7 Herzbergin kahden faktorin teoria**

Herzbergin työtyytyväisyysteoria pohjaa Maslowin tarvehierarkiaan. Herzbergin teoriassa Maslowin tarpeet on jaoteltu kahteen osaan. Maslowin tarvehierarkian alemmat osat ovat lähinnä fysiologisia ja niitä Herzberg nimittää hygieniatekijöiksi. Ylemmän tason tarpeet kuvastavat henkisiä tarpeita ja niitä Herzberg kutsuu motivaatiotekijöiksi. Herzberg esittää, että työhön liittyvä tyytyväisyys ja tyytymättömyys ovat saman ulottuvuuden eri ääripäitä. Koska Herzbergin mukaan työhön tyytymättömyys kytkeytyy eri asioihin kuin työhön tyytyväisyys, työtyy-

tyväisyyttä aiheuttavien tekijöiden puuttuminen ei välttämättä aiheuta tyytymättömyyttä. Työntekijä on tällöin vain ”ei tyytyväinen”. Samoin jos työntekijällä ei työssään ole tyytymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä, ei hän automaattisesti ole tyytyväinen, vaan ”ei tyytymätön”. (Asp & Peltonen. 1991, 58-59)

Kannuste - eli motivaatiotekijöitä ovat menestyminen työssä, tunnustus hyvin suoritetusta työstä, työn sisältö, vastuu ja virikkeisyys. Nämä tekijät vaikuttavat työtyytyväisyyteen ja yleensä myönteisiin asenteisiin. (Asp & Peltonen. 1991, 58-59)

Toimeentulo- eli hygieniatekijöiksi Herzberg luettelee työympäristön, henkilöstöpolitiikan, palkkauksen, ihmissuhteet, työnjohdon sekä hallinnon. Nämä kaikki tekijät liittyvät työn ympäristöoloihin. Kun motivaatiotekijät vaikuttivat työtyytyväisyyteen, hygieniatekijät vaikuttavat siten, että näissä tekijöissä esiintyvät puutteet aiheuttavat työtytymättömyyttä. (Asp & Peltonen. 1991, 58-59)

## 8 Kysely työtyytyväisyyden kartoituksen välineenä

Ennen kuin työyhteisöä voidaan kehittää, on hyvä kartoittaa työyhteisössä piilevät ongelmat. On erilaisia tapoja tutkia työyhteisön tilaa ja yksi näistä keinoista on toteuttaa tiedon kartoitus kyselylomakkeen muodossa. On tärkeää, että tulokset käydään läpi henkilöstön kanssa, jotta he voivat ilmaista mielipiteensä asioihin ja mahdollisesti esittää kysymyksiään.

On hyvä määritellä tarkkaan tutkimuksen tarkoitus ja tehtävä, jäsentää tutkimusongelma sekä tutustua aihetta käsittelevään kirjallisuuteen. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, 2009, 135-137) Itse kyselylomakkeella yleensä työntekijöitä pyydetään arvioimaan työhön liittyviä asioita, kuten työmäärää, vaikuttamismahdollisuuksia, esimies-alaisuuksia sekä työpaikan ilmapiiriä. Kyselytutkimus on Suomessa ollut hyvin suosittu, sillä se on suhteellisen helppo toteuttaa ja työntekijöiden mielipiteet tulevat kuuluville tasapuolisesti. Työntekijät osallistuvat tutkimukseen samanaikaisesti ja yleensä kyselylomakkeen täyttäminen on yksinkertaista.

Kyselyn tulosten hyödyntäminen on kuitenkin olennaisin osa. Miten tutkimustuloksia käytetään hyväksi? Jotta kysely olisi luotettava, vastausprosentin tulisi olla riittävä. Vastausprosentin on oltava vähintään 50 %, jotta tulokset kuvaisivat luotettavasti työyhteisön tilaa. Osallisuusprosenttiin voidaan vaikuttaa ennaltaehkäisevästi mm. tiedottamalla kyselyn tarkoituksesta sekä välttämällä esimerkiksi loppuvuotena pidettäviä kyselyitä (Sajavaara 2009, 204). (Lindström & Leppänen, 2002, 114-117, 124-125)

## 8.1 Kyselylomakkeen laadinta

Kun laaitaan kyselylomaketta, seuraavat seikat on hyvä ottaa huomioon. Syy siihen, että usein koetaan kyselyyn vastaaminen vaivalloiseksi ja epämiellyttäväksi, on todettu olevan siinä, että kyselylomakkeita ei ole tehty asianmukaisella huolellisuudella eikä niiden teossa ole otettu tärkeitä asioita huomioon.

Kysymykset tulisi esittää selkeästi ja ytimekkäästi. Pitkiä kysymyssarjoja tulisi välttää. Kysymysten laadinnassa on kiinnitettävä huomiota siihen, että kysymykset on ymmärrettäviä ja siihen, että kaikki ymmärtävät asian samalla tavalla. Kun kysymystä muodostetaan, tulisi välttää sellaisia sanoja, joilla on monia merkityksiä. Tällä karsitaan ymmärrysvirheiden mahdollisuus. Kysymykset tulisi aina myös rajata selkeästi. Selkeyttä voi lisätä erilaisin esimerkein. Tällä voidaan varmistaa vastaajan pysyminen tiettyjen rajojen sisäpuolella. Tällöin ei jätetä tilaa myöskään sille, että vastaajat eivät ymmärrä asioita samalla tavalla.

Kun kysymyksiä asetellaan, on hyvä muistaa, että yhdessä kysymyksessä vastataan vain yhteen kysymykseen, ei sellaisia kysymyksiä, joissa vastataan useaan asiaan, sillä tämä saattaa johtaa vastauksen vääristymiseen. Kysymysten kielellisiin ominaisuuksiin paneuduttaessa on hyvä muistaa, että kysymyksissä käytettäisiin vain yleiskieltä ja mahdolliset ammattisanat jätettäisiin kyselylomakkeen ulkopuolelle.

Mietittäessä vastausvaihtoehtoja monivalintakysymyksiin, kannattaa tarjota vaihtoehdoksi myös ” en ota kantaa ”. Ihmisillä ei usein ole mielipidettä kaikista asioista ja näin vältetään vastausten vääristyminen. Vastausvaihtoehdoksi muutenkin on hyvä mieluummin antaa monivalintavaihtoehtoja. Monivalintavaihtoehdot toimivat paremmin kuin samaa mieltä/eri mieltä vastausvaihtoehdot. Vastaajilla on yleensä taipumusta vastata kysymyksiin niin kuin heidän odotetaan vastattavan, ja tämä usein vääristää samaa mieltä/ eri mieltä vastaukset.

Kun pohditaan kysymysten järjestämistä kysymyslomakkeelle, on hyvä sijoittaa helpommat kysymykset alkuun ja vaikeammat kysymykset loppuun. Kysymysten asettelussa tulisi muutenkin olla tarkka. Esimerkiksi ikää kysyttäessä on parempi, ettei ikää kysytä suoraan, vaan asteikolla. Joillekin voi iän ilmoittaminen olla arka asia.

Kun lomake on valmistunut, on hyvä testata sitä. On hyvä varmistua, että lomakkeen täyttämiseen ei kulu yli 15 minuuttia, jos on kyse postikyselystä. Ihanteellista olisi testata kyselyä pilottiryhmällä, jolloin mahdolliset virheet kyselyn teossa ja toimivuudessa nousisivat esiin. (Sajavaara 2009, 202-203)

**Onnistunut kyselyprosessi:**

<b>Valmistelu</b>	<b>Käytännön toteutus</b>	<b>Tulokset ja palaute</b>	<b>Kehittämistoimenpiteet</b>
* Kyselyn laatiminen * Aikataulu * Henkilöstön tiedoitus	* Vastaaminen	* Tulosten julkistaminen ja keskustelu * Rehellisyys ja rakentavuus * Kehittämisehdotusten pohdinta	* Seuranta

Kuva 3. Onnistunut kyselyprosessi (Mukaelma Lindström & Leppänen 2002, 126.)

Huolellisesti valmisteltu kyselyprosessi on kaiken perusta. On tärkeää suunnitella rauhassa kysymykset ja se, mitä halutaan selvittää ja millä keinoin. Aikatauluttaminen on tärkeää siksi, että saadaan suunta viivaa kyselyn toteuttamiselle ja tulosten analysoinnille. Kun henkilöstöä on tiedotettu ajoissa, että tällainen kysely on tulossa, voi sillä olla positiivista vaikutusta vastausprosenttiin.

Seuraavana vuorossa on käytännön toteutus eli vastaaminen. Vastaamiseen tulee varata hyvin aikaa, mutta ei kuitenkaan liikaa, jotta vastaaminen ei unohtuisi.

Kun vastaukset on saatu, on seuraavana vuorossa tulosten analysointi, jonka jälkeen tulokset tulisi käydä läpi vastaajien kanssa ja varata heille mahdollisuus rehelliseen ja rakentavaan keskusteluun. Tärkein vaihe on kehitysehdotusten pohtiminen ja kehitysehdotusten toteuttaminen. Kun kehittämistoimenpiteet on kartoitettu, on tärkeää myös seurata niiden toteutusta ja tilanteen kehittymistä esimerkiksi uudella kyselyllä.

## **9 Janakkalan seurakunta**

Case - organisaationa toimii Janakkalan seurakunta, joka on pieni maalaisseurakunta, ja se työllistää 46 työntekijää. Janakkala sijaitsee Hämeessä. Vuonna 2008 Janakkalan seurakun-

taan kuului 14 289 henkeä. Janakkalan seurakunnan strategian painopiste on perheissä, viestinnässä ja jäsenyyden vahvistamisessa. Janakkalan seurakunnan toiminta-ajatus on: ”Toteutamme rakkauden kaksoiskäskyä ja viemme evankeliumin viestikapulaa arkeen sekä juhlaan.” Janakkalan seurakunnan arvot on koottu seuraavasti:

- Raamattu on meille tärkeä kirja uskoa ja elämää varten.
- Me olemme jumalanpalvelusyhteisö, jonka usko näkyy työssämme ja toiminnassamme.
- Työyhteisönä sitoudumme yhteisiin päätöksiin ja sopimuksiin. Tahdomme puhua hyvää, toimia oikeudenmukaisuuden puolesta ja tukea lähimmäisiämme.

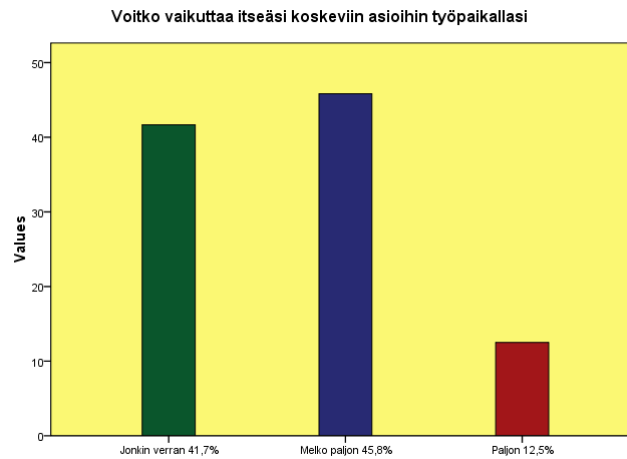
Henkilöstön keski-ikä oli vuonna 2008 koko henkilökunnan osalta 49,2- vuotta. Naisia seurakunnan henkilöstöstä oli 75,6 % ja miehiä 24,4 %. Kysely toteutettiin samanlaisena koko henkilöstölle. Henkilöstön rakenne jakautui vuonna 2008 seuraavasti: yleishallintoon kuului 15,2 %, seurakunnalliseen toimintaan kuului 62,7 %, hautaustoimeen 5,8 %, kiinteistötoimeen 14,0 % sekä hautaustoimiraheeseen 2,3 % henkilöstöstä.

## 10 Tulokset

Tässä luvussa käydään läpi henkilöstön antamat vastaukset kaikkiin kysymyksiin. Vastauslomakkeita lähetettiin 46 kappaletta, vain 24 palasi takaisin täytettynä. Vastausprosentiksi siis muodostui 52,2 %.

### *Voitko vaikuttaa itseäsi koskeviin asioihin työpaikallasi?*

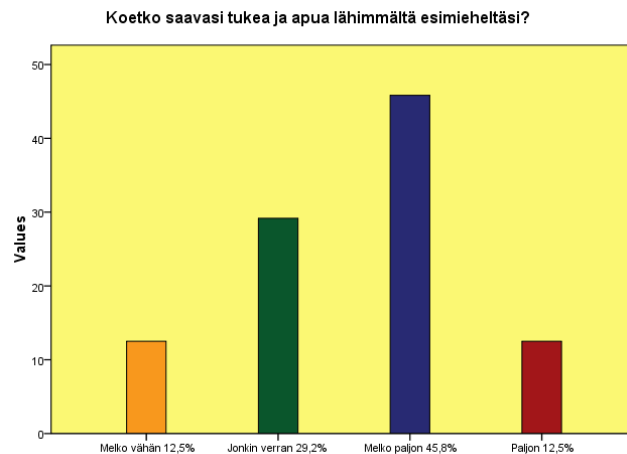
Jokainen työntekijä koki pystyvänsä vaikuttamaan itseään koskeviin asioihin työpaikallaan, kuten kaaviosta käy ilmi. Kukaan vastanneista ei vastannut ”En lainkaan” tai ”Melko vähän”. 41.7 % koki pystyvänsä vaikuttamaan työhönsä jonkin verran, 45.8 % ”Melko paljon”, ja 12.5 % mielestä he pystyivät vaikuttamaan itseään koskeviin asioihin ”Paljon”. Asteikko (En lainkaan, Melko vähän, Jonkin verran, Melko paljon, Paljon)



Kaavio 1: Voitko vaikuttaa itseäsi koskeviin asioihin työpaikallasi

*Koetko saavasi tukea ja apua lähimmältä esimieheltäsi?*

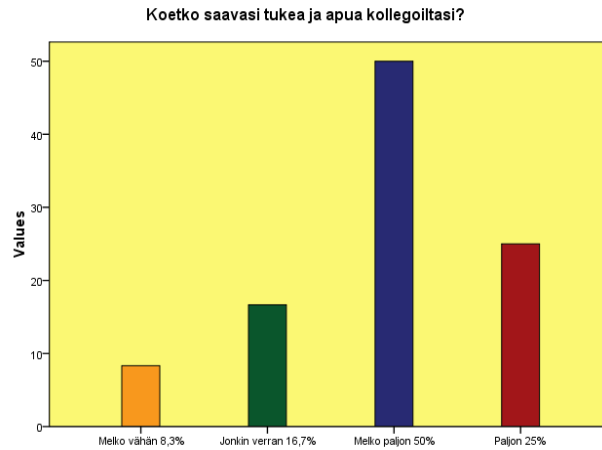
Kysyttäessä tuen ja avun saamisesta esimieheltä toisessa kysymyksessä (kaavio 2), 75 % vastanneista oli sitä mieltä, että he saavat esimieheltään tukea ja apua ”Jonkin verran” tai ”Melko paljon”. 12,5 % mielestä tukea ja apua sai ”Melko vähän”. Saman verran vastanneista oli sitä mieltä, että tukea ja apua sai ”Paljon”. (Asteikko: En lainkaan, Melko vähän, Jonkin verran, Melko paljon, Paljon)



Kaavio 2: Koetko saavasi tukea ja apua lähimmältä esimieheltäsi

*Koetko saavasi tukea ja apua kollegoiltasi?*

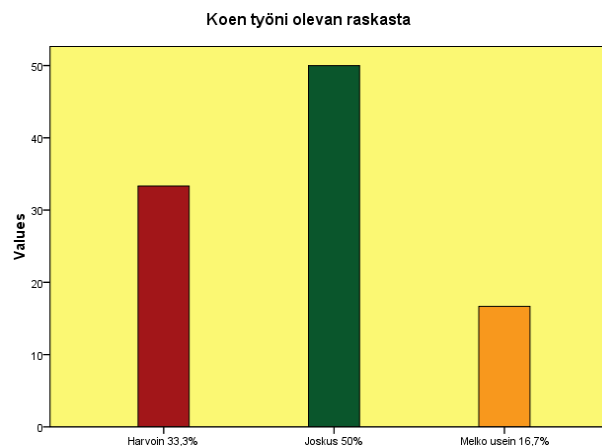
Tukea ja apua vastanneet kokivat saavansa myös kollegoiltaan (kaavio 3). 75 % vastanneista koki saavansa apua ”Melko paljon” tai ”Paljon”. 16,7 % koki saavansa tukea ja apua kollegoiltaan ”Jonkin verran” ja 8,3 % mielestä ”Melko vähän”



Kaavio 3: Saatko tukea ja apua kollegoiltasi?

#### *Koen työni olevan raskasta?*

Puolet (50 %) vastanneista kokivat työnsä olevan raskasta ”Joskus”. 33,3 % vastanneista kuitenkin koki työnsä olevan raskasta ”Harvoin”. 16,7 % koki työnsä raskaaksi ”Melko usein”. Kukaan ei kuitenkaan vastannut ”Usein”, mutta vastapainoisesti kukaan ei myöskään vastannut, että ei koe koskaan työnsä olevan raskasta. (kaavio 4)

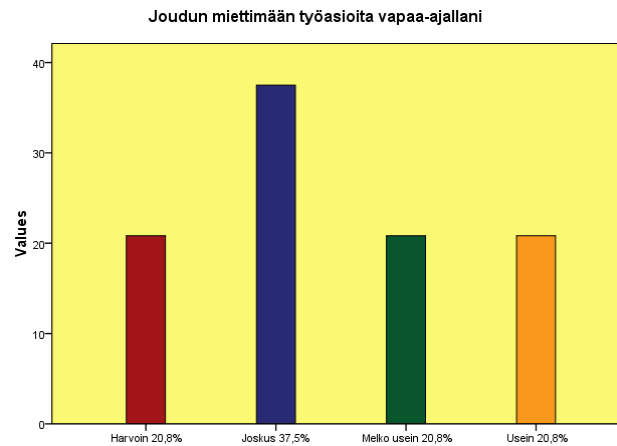


Kaavio 4: Työn raskaaksi kokeminen



*Joudun miettimään työasioita vapaa-ajallani.*

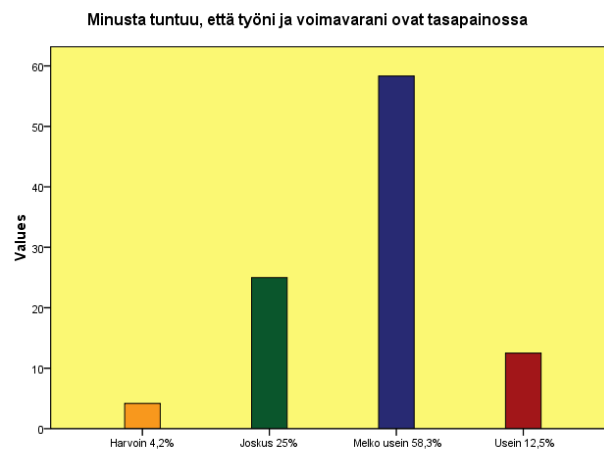
41,6 % vastanneista koki joutuvansa miettimään työasioita vapaa-ajallaan ”Melko usein” tai ”Usein”(kaavio 5). 37,5 % vastanneista joutui miettimään työasioita vapaa-ajallaan ”Joskus”. 20,8 % koki joutuvansa miettimään työasioita vapaa-ajallaan ”Harvoin”. (Asteikko: En lainkaan, Harvoin, Joskus, Melko usein, Usein)



Kaavio 5: Työasioiden miettiminen vapaa-ajalla

*Minusta tuntuu että työni ja voimavarani ovat tasapainossa.*

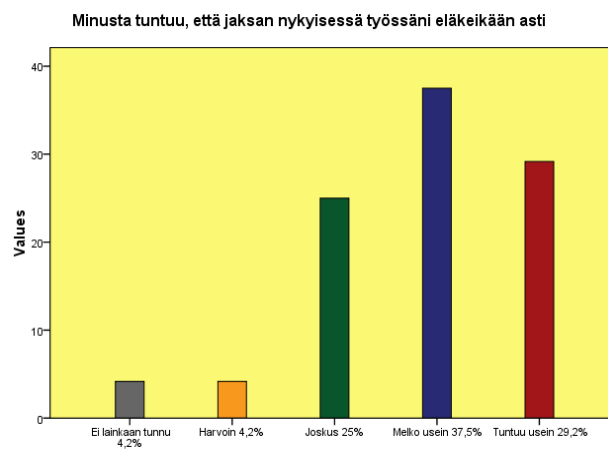
70,8 % vastanneista oli sitä mieltä, että heidän voimavaransa olivat työn kanssa tasapainossa ”Melko usein” tai ”Usein” (kaavio 6). 25% Koki voimavaransa olevan työn kanssa tasapainossa ”Joskus”. 4,2 % voimavarat olivat harvoin tasapainossa työn kanssa.



Kaavio 6: Työn ja voimavarojen tasapaino

*Minusta tuntuu, että jaksan nykyisessä työssäni eläkeikään asti.*

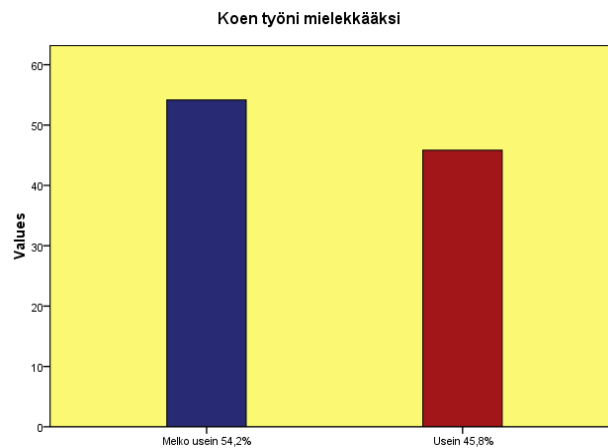
8,4 % vastanneista tuntui siltä, että he eivät jaksaa työssään eläkeikään asti tai kokevat harvoin jaksavansa eläkeikään asti (kaavio 7). 25 % oli sitä mieltä, että he tuntevat ”Joskus” jaksavansa eläkeikään asti nykyisessä työssään. 29,2 %:sta tuntui ”usein” siltä, että he tulevat jaksamaan nykyisessä työssään eläkeikään asti ja 37,5:stä prosentista tuntui siltä ”Melko usein”.



Kaavio 7: Nykyisessä työssä jaksaminen eläkeikään asti

*Koen työni mielekkääksi.*

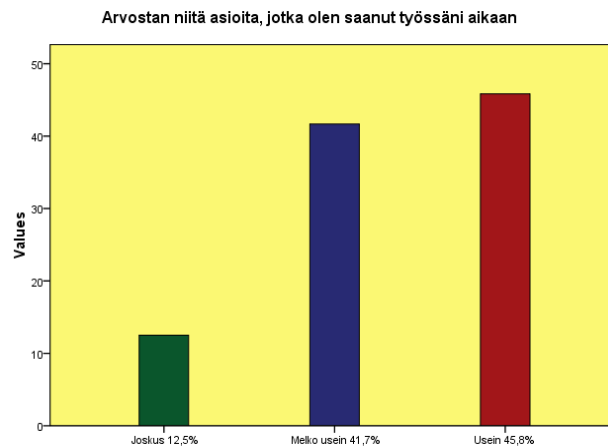
Kaikki vastanneet kokivat työnsä mielekkääksi ”Melko usein” tai ”usein”. Kukaan ei vastannut kielteisesti (kaavio 8).



Kaavio 8: Työn mielekkääksi kokeminen

*Arvostan niitä asioita joita olen työssäni saanut aikaan.*

Kaikki vastanneet arvostavat niitä asioita, joita ovat työssään saaneet aikaan ainakin ”joskus”. 45,8 % vastasi tähän kohtaan arvostavansa noita asioita ”Usein” (kaavio 9).

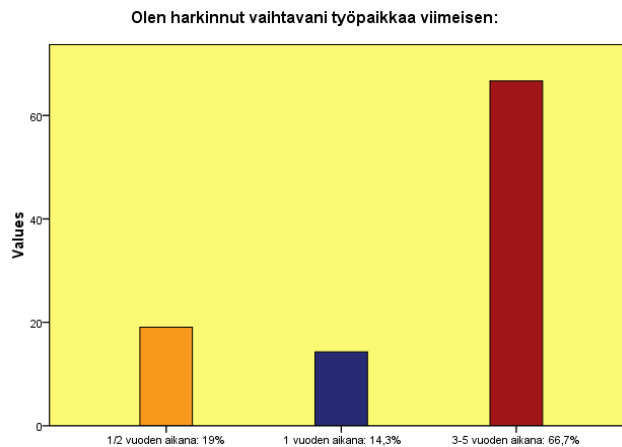


Kaavio 9: Omien saavutusten arvostus

*Olen harkinnut vaihtavani työpaikkaa.*

12,5 % jätti vastaamatta tähän kohtaan (kaavio 10). 16,7 % oli harkinnut vaihtavansa työpaikkaa viimeisen puolen vuoden aikana. 12,5 % vastanneista oli harkinnut vaihtavansa työpaikkaa

viimeisen vuoden aikana, 58,3 % oli harkinnut vaihtavansa työpaikkaa viimeisen 3-5 vuoden aikana.



Kaavio 10: Työpaikan vaihdon harkitseminen

*Kerro, mitkä ovat työyhteisösi tärkeimmät arvot.*

Tällä kysymyksellä halusin mitata sitä, kuinka selkeä käsitys henkilöstöllä on työyhteisönsä arvoista. Vastaukset olivat melko kirjavia ja todennäköisesti arvokeskustelu olisi paikallaan.

”Työtoverit, kiva tehdä töitä yhdessä, evankeliumin viestikapulan osana  
Monipuolisuus, olemme erilaisia, = rikkaus. Huumori, nauraa myös itsel-  
leen ”

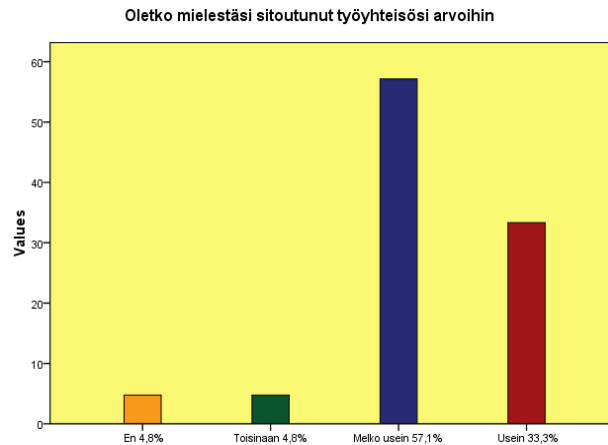
”Eloisuus, lähimmäisen rakkaus, kristillisuus”

”Luottamus työntekijöiden välillä, lähimmäisen kunnioittaminen, raamatun  
opetukset ”

”Olemme työyhteisö, joka toimii kristillisten arvojen mukaan ja niitä kunni-  
oittaen lähimmäisen huomioiden”

*Oletko mielestäsi sitoutunut työyhteisösi arvoihin?*

Tämän kysymyksen kohdalla jouduttiin hylkäämään muutama vastaus eli 12,5 % kokonaismää-  
rystä. 4,2 % eli yksi henkilö ei koe olevansa sitoutunut työyhteisön arvoihin. 79,2 % kuitenkin  
koki olevansa sitoutunut työyhteisön arvoihin ”Usein” tai ”Melko usein”(Kaavio 11).



Kaavio 11: Työyhteisön arvoihin sitoutuminen

*Millaisia kannustimia ja palkitsemisjärjestelmiä toivoisit työyhteisössäsi käytettävän?*

Tällä kysymyksellä halusin poimia henkilöstöltä ideoita erilaisista kannustustavoista ja siitä millaiset asiat heitä motivoivat. Vastaukset olivat sellaisia kuin oletinkin.

”Palaute”

”Kunnollinen tuki liikuntaharrastukseen”

”Positiivisen palautteen antaminen, (aitojen ja hyvien sanojen jakaminen voi olla haasteellisempaa kuin kakkulapion ojentaminen tiettyjen vuosien tullessa täyteen)”

”Oikeuden mukainen palkka, muita kannustimia ei tarvita.”

”Työntekijöiden palkitseminen yhteisillä mukavilla tapahtumilla”

*Mainitse kolme asiaa, jotka saavat sinut jaksamaan työssäsi.*

Tämäkin kysymys osaltaan mittasi sitä, mikä motivoi työntekijää juuri tässä työssä.

”Hyvä esimies, kivat työkaverit (oma tiimi) ja itsenäisyys omassa työssä”

”Työn selkeys, työn innostavuus, siinä voi käyttää luovuuttaan”

”Koti eli puoliso, työn mielekkääksi kokeminen, mukavat työtoverit”

”SRKlaisten palaute, oman työni tekeminen on palkitsevaa, työtovereiden kannustaminen”

”Työtoverit, huumori, harrastukset pitävät mielen virkeänä ja kunnon hyvänä”

”Positiivinen asenne, elämänilo ja työtoverit”

”Työkaverit, varmuus työpaikasta”

”Hyvä ilmapiiri, mielekäs työ, riittävästi lomaa ja palkkaa”

*Mitä asioita parantaisit työyhteisössäsi.*

”Lisää aloitekykyä ja suoraan puhumista”

”Lisää yhdessä suunnittelua ja tekemistä, rohkeaa ja avointa keskustelua lisää, mahdollisuutta vaikuttaa asioihin”

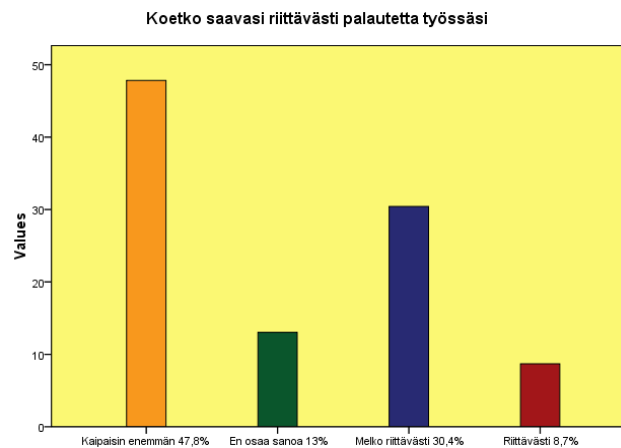
”Vuorovaikutustaitoja”

*Kenen vastuulla ilmapiirin parantaminen olisi?*

50 % vastanneista oli sitä mieltä, että ilmapiirin parantaminen on esimiehen vastuulla. 45,8 % oli sitä mieltä, että parantaminen on henkilöstön vastuulla. 33,3 % oli sitä mieltä että ilmapiirin parantaminen on johtoryhmän vastuulla. Saman verran vastaajia oli sitä mieltä, että ilmapiirin parantaminen on yksilöiden vastuulla. Tästä voidaan katsoa, että jokaisen ryhmän tulisi kantaa vastuunsa ilmapiirin parantamisesta.

*Koetko saavasi riittävästi palautetta työstäsi?*

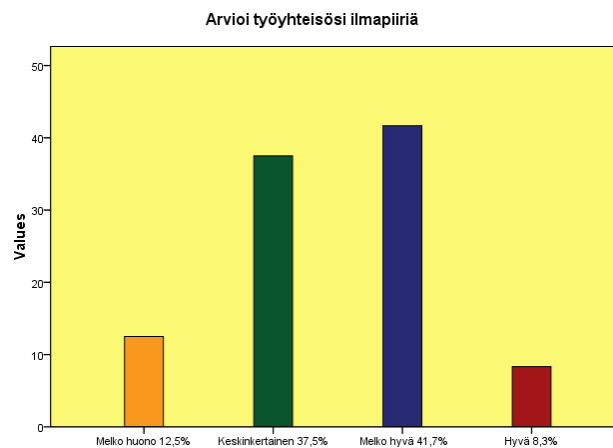
45,8 % vastanneista kaipasi enemmän palautetta työssään. 37,5 % koki kuitenkin saavansa työssään ”Melko riittävästi” tai ”Riittävästi” palautetta. Palautetta toivottiin eniten esimieheltä sekä kollegoilta. 25 % toivoi lisää asiakaspalautetta (kaavio 12).



Kaavio 12: Palautteen riittävyys

*Arvioi työyhteisösi ilmapiiriä.*

Suurin osa vastanneista oli sitä mieltä, että työyhteisön ilmapiiri on ”Melko hyvä”. 37,5 % piti työyhteisönsä ilmapiiriä keskinkertaisena. 12,5 % koki ilmapiirin olevan ”Melko huono”. 8,3 % arvioi ilmapiirin työyhteisössään olevan ”Hyvä” (kaavio 13).



Kaavio 13: Työyhteisön ilmapiiri

*Mikä on mielestäsi hyvää organisaatiossasi, mitä toivoisit jatkossakin?*

”Avoimuus, säännölliset kohtaamiset (palaverit) asioiden päivittämiseen.”

”Tunnetaan toisemme, tiedetään mitä kukakin tekee, yhteistyötä alojen välillä.”

”Pieni organisaatio”

”Ammattitaitoiset työntekijät, innostumista ja yhdessä tekemistä”

”Paljon ammattitaitoa, kirkkoherran tavoitteena uudenlainen johtajuus.”

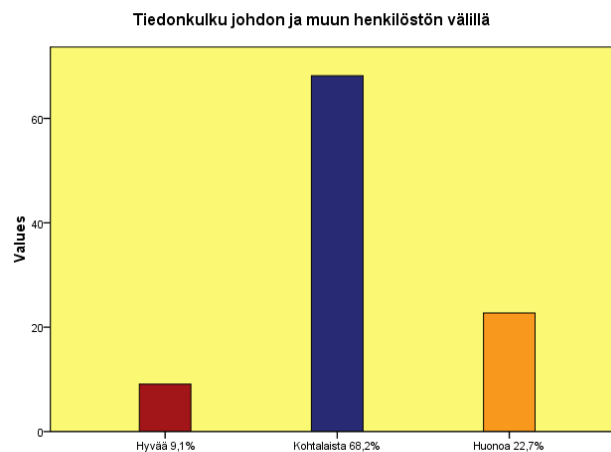
”Ammattitaitoiset ihmiset, innostunut työilmapiiri”

”Joustavuus ja työilmapiiri yleensä”

”Vastuu omasta työstä”

*Arvioi tiedonkulkua johdon ja muun henkilöstön välillä.*

Vastaajia pyydettiin arvioimaan tiedonkulkua johdon ja muun henkilöstön välillä. 62,5 % oli sitä mieltä, että tiedonkulku on kohtalaista. 8,3 % piti tiedonkulkua hyvänä. 20,5 % oli kuitenkin sitä mieltä, että tiedonkulku johdon ja muun henkilöstön välillä on ”huonoa” (kaavio 14).

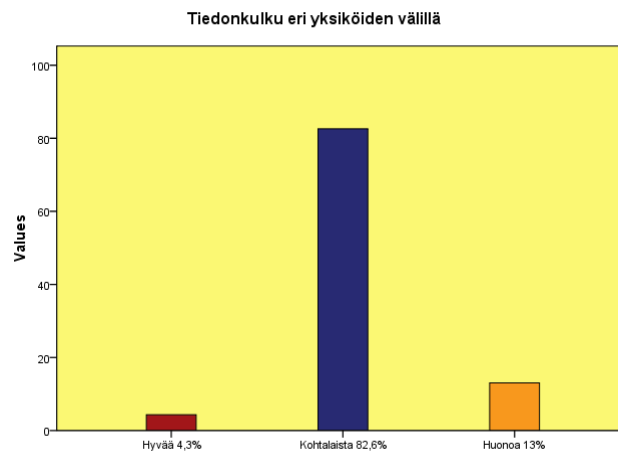


Kaavio 14: Tiedonkulku johdon ja henkilöstön välillä

*Arvioi tiedonkulkua eri yksiköiden välillä.*

Kysyttäessä tiedonkulkua eri yksiköiden välillä, vain 4,2 % oli sitä mieltä, että tiedonkulku on hyvää. 12,5 prosentin mielestä tiedonkulku oli huonoa. Kuitenkin 79,2 % oli sitä mieltä, että tiedonkulku eri yksiköiden välillä oli kesinkertaista (kaavio 15).

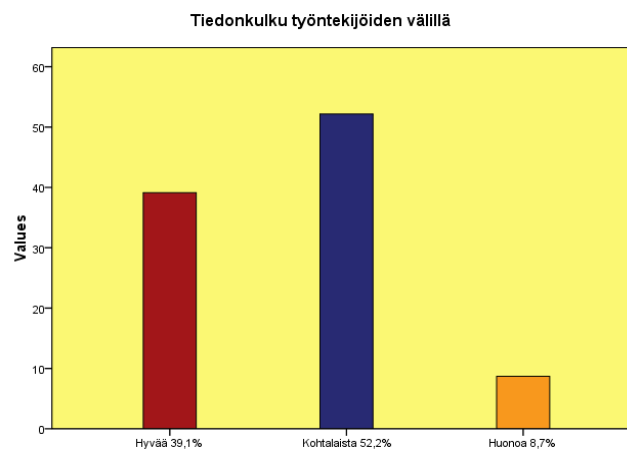




Kaavio 15: Tiedonkulku eri yksiköiden välillä

*Arvioi tiedonkulkua työntekijöiden välillä.*

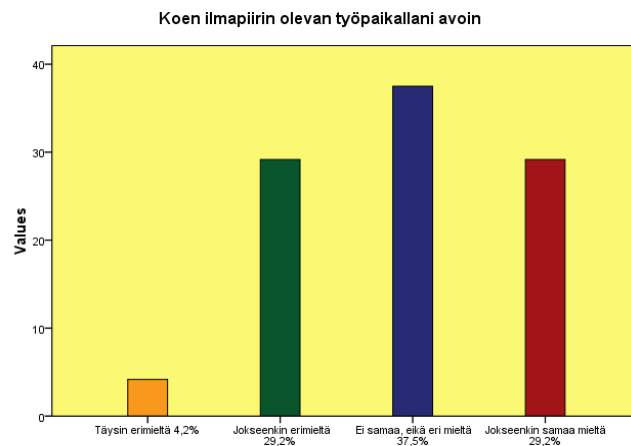
Tiedonkulku työntekijöiden välillä koettiin joko ”Kohtalaiseksi” (50 %) tai Hyväksi (37,5 %). Vain 8,3 % koki tiedonkulun työntekijöiden välillä ”Huonoksi” (kaavio 16).



Kaavio 16: Tiedonkulku työntekijöiden välillä

*Koen ilmapiirin työpaikallani olevan avoin.*

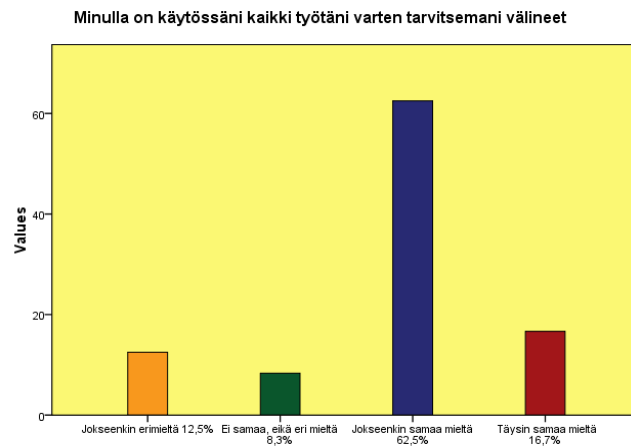
Arvioitaessa työpaikan ilmapiirin avoimuutta 29,5 % oli jokseenkin samaa mieltä väittämän ”koen ilmapiirin työpaikallani olevan avoin” kanssa. Saman verran vastaajia oli kuitenkin jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Täysin samaa mieltä ei ollut kukaan, mutta täysin eri mieltä oli 4,2 % vastaajista (kaavio 17).



Kaavio 17: Työpaikan ilmapiirin avoimuus

*Minulla on käytössäni kaikki työtäni varten tarvitsemani välineet.*

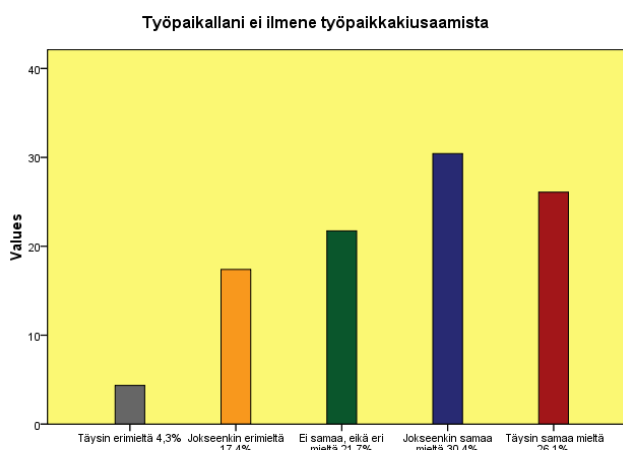
16,7 % oli sitä mieltä, että heillä on käytettävissään kaikki työtänsä varten tarvitsemansa välineet. Melkein saman verran vastaajia, 12,5 %, oli jokseenkin eri mieltä siitä, että heillä olisi käytössään työtänsä varten tarvitsemansa välineet. 62,5 % oli jokseenkin samaa mieltä, että heillä on kaikki työtänsä varten tarvitsemansa välineet (kaavio 18).



Kaavio 18: Tarvittavien välineiden saatavuus

*Työpaikallani ei ilmene työpaikkakiusaamista.*

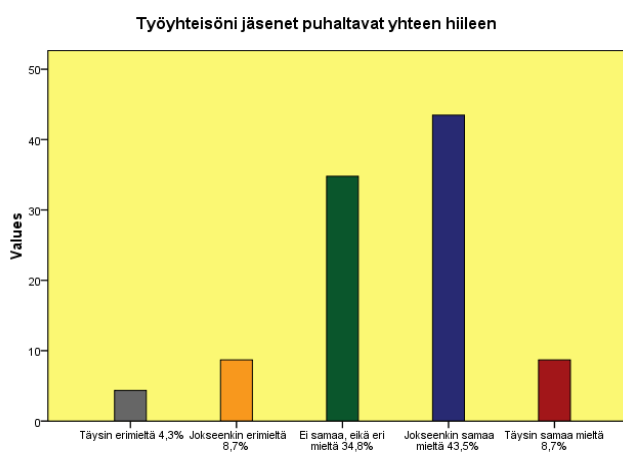
4,2 % mielestä työpaikalla ilmenee työpaikkakiusaamista. 16,7 % oli jokseenkin erimielistä väittämän kanssa. 25 % oli kuitenkin sitä mieltä, ettei työpaikalla ilmene työpaikkakiusaamista ja 29,2 % oli jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa (kaavio 19).



Kaavio 19: Työpaikkakiusaaminen

*Työyhteisöni jäsenet puhaltavat yhteen hiileen.*

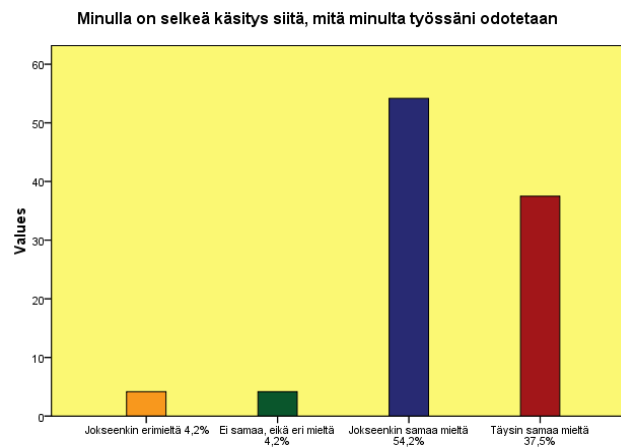
Suurin osa vastaajista (41,7 %) oli ”Jokseenkin samaa mieltä” väittämän ”työyhteisön jäsenet puhaltavat yhteen hiileen” kanssa. Täysin erimielistä oli 4,2 % vastanneista ja 8,3 % oli Täysin samaa mieltä (kaavio 20).



Kaavio 20: Työyhteisön jäsenien yhteishenki

*Minulla on selkeä käsitys siitä mitä minulta työssäni odotetaan.*

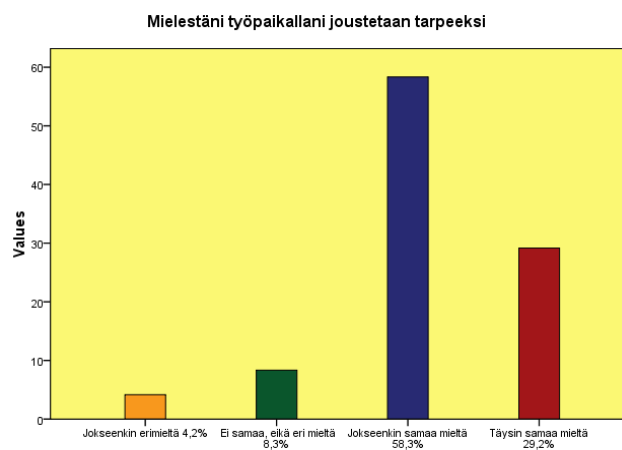
37,5 % on selkeä käsitys siitä, mitä heiltä työssään odotetaan. 54,2 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä. 4,2 % ei osannut sanoa ja 4,2 % oli jokseenkin eri mieltä (kaavio 21).



Kaavio 21: Käsitys siitä, mitä työssä henkilöltä odotetaan

*Mielestäni työpaikallani joustetaan tarpeeksi.*

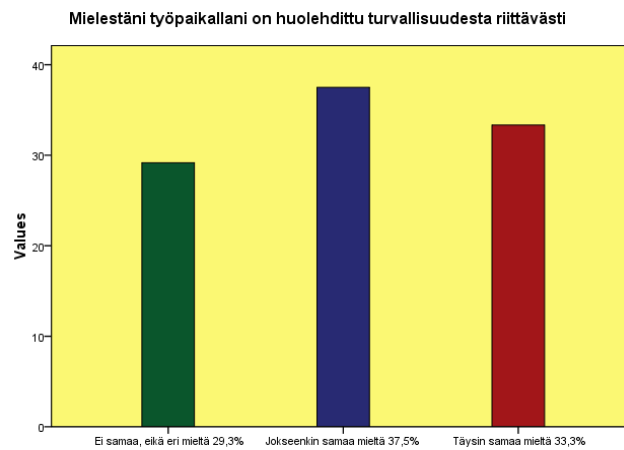
Suurin osa vastanneista on sitä mieltä, että työpaikalla joustetaan tarpeeksi. 58,3 % oli jokseenkin samaa mieltä ja 29,2 % oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa. 4,2 % oli jokseenkin eri mieltä. 8,3 % ei osannut sanoa (kaavio 22).



Kaavio 22: Työpaikan riittävä joustaminen

*Mielestäni työpaikallani on huolehdittu turvallisuudesta riittävästi.*

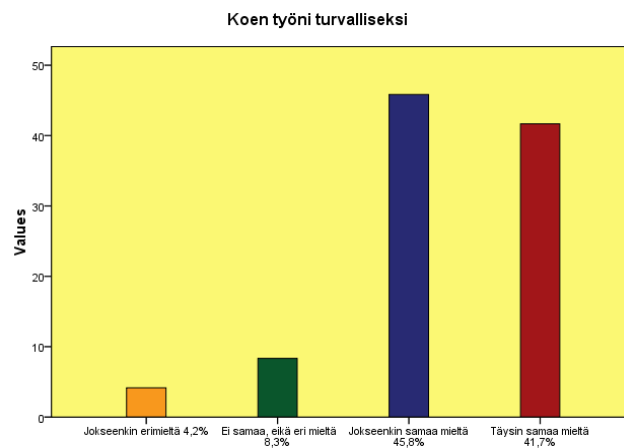
Vastaajien mukaan työpaikalla on huolehdittu turvallisuudesta riittävästi. 37,5 % oli jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa ja 33,3 % oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä. 29,2 % ei osannut sanoa. (kaavio 23)



Kaavio 23: Riittävä turvallisuus työpaikalla

### *Koen työni turvalliseksi.*

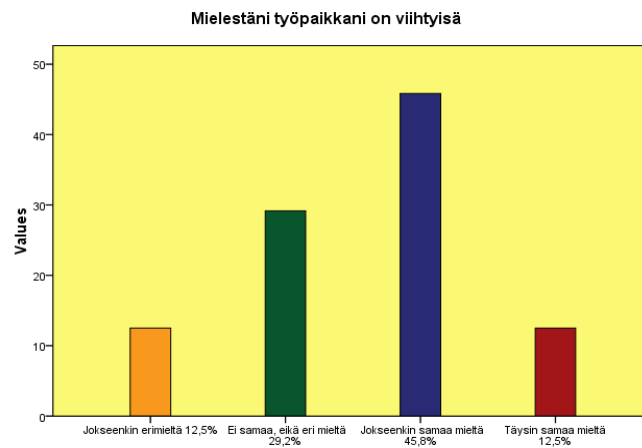
Vastausten perusteella työntekijät kokivat työnsä turvalliseksi. 41,7 % vastaajista oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa. 45,8 % koki työnsä jokseenkin turvalliseksi. 4,2 % oli väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä (kaavio 24)



Kaavio 24: Työn turvalliseksi kokeminen

### *Mielestäni työpaikkani on viihtyisä.*

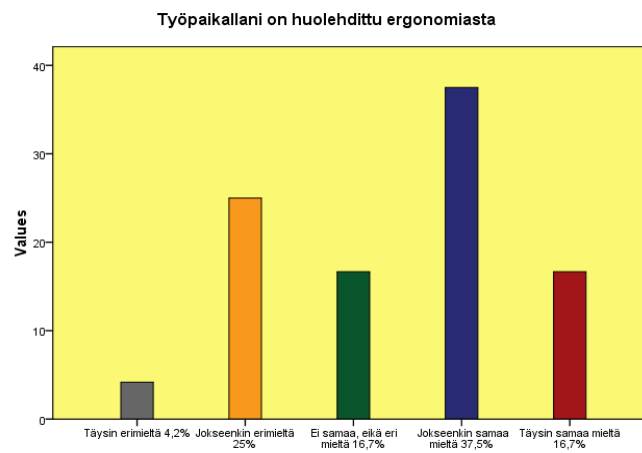
Työpaikka koettiin pääsääntöisesti viihtyisäksi. 12,5 % oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa. 45,8 % koki työpaikkansa jokseenkin viihtyisäksi. 29,2 % ei ollut samaa eikä eri mieltä. 12,5 % oli jokseenkin eri mieltä (kaavio 25).



Kaavio 25: Työpaikan viihtyisyys

*Työpaikallani on huolehdittu ergonomiasta.*

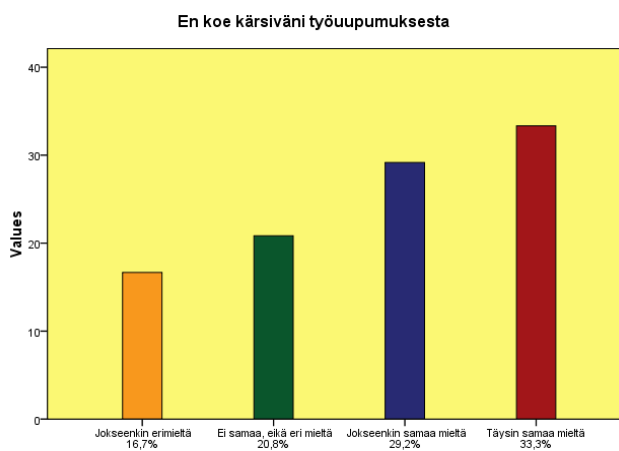
Suurin osa oli täysin, tai jokseenkin sitä mieltä, että ergonomiasta on huolehdittu riittävästi. Kuitenkin 25 % vastanneista oli jokseenkin eri mieltä ergonomiasta huolehtimisen kanssa ja täysin eri mieltä vastanneista oli 4,2 % (kaavio 26).



Kaavio 26: Työpaikan ergonomia

*En koe kärsiväni työuupumuksesta.*

Suurin osa vastaajista ei kokenut kärsivänsä työuupumuksesta. 29,5 % oli jokseenkin sitä mieltä, ettei työuupumuksesta kärsi. Jokseenkin eri mieltä oli 16,7 % vastanneista (kaavio 27).



Kaavio 27: Työuupumus

*Työtyytyväisyyskyselyn avulla voidaan saada positiivista muutosta työyhteisön ilmapiiriin.*

33,3 % vastanneista oli jokseenkin samaa mieltä, että työtyytyväisyyskyselyn avulla voidaan saada positiivista muutosta työyhteisön ilmapiiriin. 8,3 % oli täysin samaa mieltä. 45,8 % ei ottanut asiaan kantaa. 8,2 % oli jokseenkin eri mieltä. 4,2 % oli täysin erimielistä väittämän kanssa.

## 11 Pohdinnat

Kyselyn tavoitteena oli tutkia Janakkalan seurakunnan henkilöstön työssäviihtyvyyttä. Lisäksi tutkittiin, mitkä asiat vaikuttavat henkilöstön työssäviihtyvyyteen.

Kysely toteutettiin syksyllä 2009 ja vastausprosentiksi muodostui 52,2 %, jota voidaan pitää minimivaatimuksena. Tämän otoksen avulla voidaan kuitenkin saada kuva syksyllä vallinneesta tilanteesta. Vain 8,3 % vastanneista oli sitä mieltä, että työtyytyväisyyskyselyllä voidaan saavuttaa positiivista muutosta työyhteisön ilmapiiriin. Työyhteisöjen jäsenillä oli selvästi jo alussa epäilevä kuva työtyytyväisyyskyselyn vaikutuksista ilmapiirin parantamiseen.

Työyhteisössä tuntui olevan paljon hyviä asioita. Esimerkiksi organisaation pienuus, positiivinen asenne sekä esimies ja itsenäisyys koettiin sellaisiksi asioiksi, joihin kannattaa panostaa jatkossakin. Parannettavaakin toki löytyi. Kysyttäessä mitä asioita vastaajat parantaisivat työyhteisössään, vastaajat toivoivat avoimempaa ja keskustelevampaa ilmapiiriä sekä yhdessä oloa.

Opinnäytetyön mukaan työtyytyväisyys näyttää koostuvan neljästä eri osa-alueesta. Työntekijän suhteesta omaan työhönsä, työntekijän suhteesta työyhteisöön sekä siitä, miten työntekijän ja johdon suhde rakentuu. Myös sillä, millä tolalla työntekijän kotiasiat ovat, tuntuu olevan vaikutusta työntekijän työtyytyväisyyteen. Ei sovi myöskään unohtaa motivaation osuutta henkilön jaksamiseen ja viihtymiseen, työn kuormittavuuden astetta eikä henkilökohtaisia ominaisuuksia.

Kysymysten jakaantuminen neljään osa-alueeseen:

<b>Työntekijä/Oma työ</b> Työn raskaaksi kokeminen Työ ja voimavarat tasapanossa Jaksaminen eläkeikään asti Työn mielekkääksi kokeminen Aikaansaannosten arvostus Mitkä asiat auttaa jaksamaan työssä Työuupumus	<b>Työntekijä/Työyhteisö</b> Kollegoiden tuki ja apu Olen harkinnut vaihtavani työpaikkaa Työyhteisön arvot ja niihin sitoutuminen Mitä parantaisi työyhteisössä Kenen vastuulla ilmapiirin parantaminen olisi Työyhteisön ilmapiiri Mikä työyhteisössäsi on hyvää Tiedonkulku työntekijöiden välillä Koen työpaikan ilmapiirin avoimeksi Työpaikkakiusaaminen Yhteen hiileen puhaltaminen
<b>Työntekijä/Esimies</b> Vaikuttamismahdollisuudet Esimiehen tuki ja apu Kannustimet ja palkitsemisjärjestelmät Riittävä palaute Tiedonkulku johdon ja henkilöstön välillä Kaikki tarvittut välineet saatavilla Selkeä käsitys esimiehen odotuksista Jousto Turvallisuus Työpaikan viihtyisyys Ergonomia	<b>Työntekijä/Koti</b> Työasioiden miettiminen vapaa-ajalla Mitkä asiat auttavat jaksamaan työssä

Kuva 4: Kysymysten jakaantuminen kyselyssä

Kyselyssä tutkittiin neljää eri osa-aluetta. Työntekijän suhdetta omaan työhönsä, työntekijän suhdetta työyhteisöönsä, työntekijän suhdetta esimieheensä sekä työntekijän suhdetta kotiin, joka oli osa-alueista vähäisin.

Maslowin tarvehierarkian ensimmäisellä tasolla ovat fysiologiset tarpeet. Fysiologisia tarpeita ovat esimerkiksi ruuan, unen ja liikunnan tarpeet. Ennen kuin alemman asteen tarve on tyy-



dyttynyt, ei voida nousta seuraavalle tasolle. Kysyttäessä millaisia kannustinjärjestelmiä työntekijät toivoisivat, huomasi, että useat työntekijät toivoivat työnantajan kustantavan heille liikuntaseteleitä. Ergonomia on tärkeää työssä kuin työssä. Ottamalla hyvät työolosuhteet huomioon voidaan välttää haitallisilta ilmiöiltä, kuten niska- ja hartiasidun kipeytymiseltä. Jotta voidaan siirtyä tarvehierarkiassa seuraavalle tasolle, on tärkeää saada esimerkiksi juuri ergonomia-asiat kuntoon. Kun selkä alkaa reistailla, on vaikea keskittyä. Työn kuormittavuuden säätely on hyvin pitkälle esimiehen tehtävä. Jos työ kuormittaa liikaa, saattaa esiintyä muun muassa unettomuutta ja ruokahaluttomuutta. Nämä asiat vaikeuttavat seuraavalle tasolle siirtymistä.

Työntekijät kokivat työnsä turvalliseksi ja työpaikkansa viihtyisäksi. Työpaikan viihtyisyydellä ja turvallisuudella on vaikutusta henkilöstön tyytyväisyyteen. Esimiehellä on myös suuri vaikutus työyhteisön turvallisuuden ja viihtyvyyden tunteeseen. On esimiehen tehtävä järjestää vähintään lakisääteiset puitteet turvallisuuden toteutumiseksi.

Kun vastaajilta kysyttiin, mitkä asiat vaikuttavat heidän työssä viihtyvyyteensä, vastauksista nousi esille työtovereiden merkitys. 41,7 % vastanneista koki työyhteisönsä ilmapiirin melko hyväksi. Ilmapiirillä on suuri vaikutus asioiden toimivuuteen työyhteisössä. 75 % vastanneista koki saavansa työtovereiltaan apua ja tukea melko paljon tai paljon. Ilmapiiriä ei kuitenkaan koettu avoimeksi ja suurin osa vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä siinä, että työyhteisön jäsenet puhaltaisivat yhteen hiileen. Kysyttäessä mitä parantaisit työyhteisössä ja millaisia kannustimia toivoisit, useassa vastauksessa kävi ilmi, että erilaisia yhteishengenhöhtämistäpahtumia toivottaisiin lähinnä yhteisen tekemisen merkeissä.

Esimiehen tehtävänä on kertoa alaiselle, mitä alaiselta odotetaan. 37,5 % vastanneista oli selkeä käsitys, mitä heiltä työssään odotetaan. Selkeästi työpaikalla olisi tarvetta selkiyttää rooleja. Tiedonkulun arvioitiin olevan 62,5 %:sti kohtalaista johdon ja muun henkilöstön välillä. Olisi hyvä, jos työyhteisössä mietittäisiin erilaisia keinoja työyhteisön viestinnän parantamiseen. Esimieheltä toivottiin myös lisää palautetta vaikkakin koettiin, että esimieheltä saa tukea ja apua tarvittaessa.

Arvotuksella on myös iso osa tyytyväisyyden kokemisessa. Palaute on hyvä keino osoittaa arvostusta. Lisää palautetta toivottiin ja olisikin hyvä miettiä miten palaute löytäisi luontevimmin työntekijöiden luokse. Arvostukseen liittyy myös oman tekemisen arvostus, jolla on yhteyttä tyytyväisyyteen. 45,8 % vastanneista kokivat arvostavansa asioita, joita työssään saavat aikaan.

Tyytyväisyyteen näytti tulosten perusteella vaikuttavan eräänlainen antamisen ja saamisen tasapaino. Sillä, että henkilö saa itse vaikuttaa tekemäänsä työhön, on tyytyväisyyden kannal-

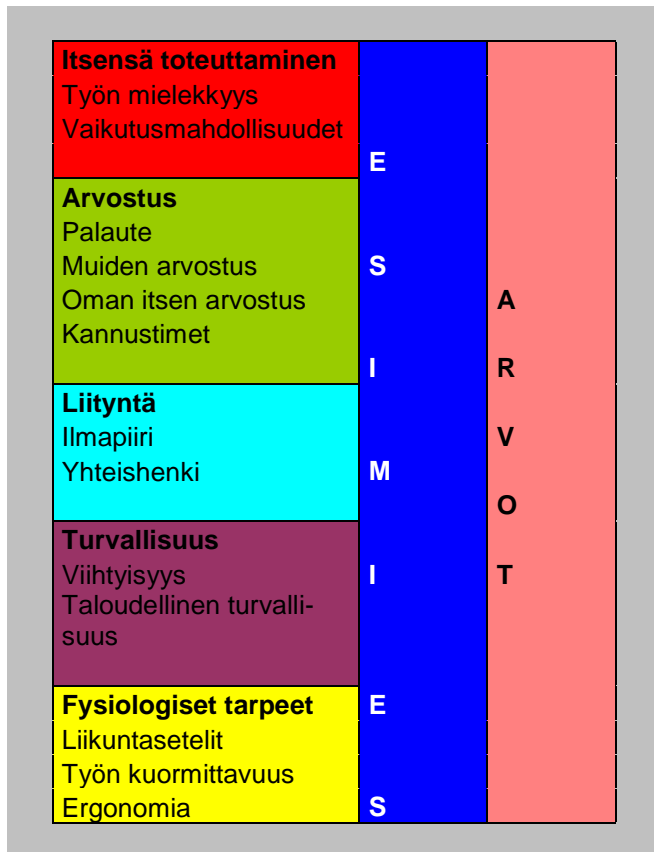
ta paljonkin vaikutusta. Jokainen vastannut työntekijä koki pystyvänsä vaikuttamaan itseään koskeviin asioihin työpaikallaan vähintään jonkin verran. Useat työntekijät kokivat saavansa työstänsä irti niin paljon, että se voitti annetun panoksen. 58,3% vastanneista koki työnsä ja voimavaransa olevan tasapainossa. Kaikki vastaajat kokivat työnsä mielekkääksi. Maslowin tarveteoriassa itsensä toteuttamisen tarve on ylinnä. Tähän liittyy työn mielekkääksi kokeminen. Kaikki vastanneet kokivat työnsä mielekkääksi ja tämä kertoo sen, että he ovat ainakin omalla alallaan.

Arvoilla on koettu olevan merkitystä työtyytyväisyyteen. Työpaikan arvoilla voidaan luotsata työntekijöitä haluttuun suuntaan. Henkilökohtaisten arvojen tulisi olla tasapainossa työpaikan arvojen kanssa, muutoin henkilö voi joutua kokemaan turhautumista. Tämän työyhteisön arvoissa oli hajontaa. Tietynlainen arvokeskustelu voisi olla paikallaan. Kaikki vastaukset olivat kuitenkin selkeästi suhteessa työpaikan edustamiin arvoihin, jokainen vastaus oli vain erilainen. Suurin osa työntekijöistä koki olevansa sitoutunut työpaikan arvoihin. Tosin tämä kysymys hieman hämää, sillä arvot olivat erilaisia kunkin vastaajan mielestä.

Maslowin tarveteoriassa tasolta toiselle siirtymiseen vaaditaan aina alemman tason tarpeen täyttyminen. Kun fysiologiset tarpeet on tyydytetty, voidaan kokea turvallisuuden tunnetta. Kun ympäristö takaa turvallisuuden, ymmärretään alkaa kiinnittämään huomiota liittynään tarpeisiin. Sosiaaliset tarpeet täyttyvät kun työyhteisössä kiinnitetään ilmapiiriin huomiota. Ilmapiirin paranemisen myötä työntekijä alkaa kaivata arvostusta. Hän toivoo arvostusta ja palautetta muilta, mutta on hyvä muistaa, että oman itsensä arvostaminen on myös tärkeää. Se, mitä työltä saa, tulisi olla niin arvokasta, että se kumoaa annetun panoksen määrän. Kun kaikki nämä neljä tasoa on saavutettu, voi ihminen rauhassa alkaa keskittymään itsensä toteuttamiseen. Hän voi alkaa miettimään työnsä mielekkyyttä ja keskittyä saamaan aikaan luovia ratkaisuja työssään. Kun työstä ja tarkemmin työtavoista tehdään oman näköisiä, toteutuu tarvehierarkian viideskin taso.

Työssä käytettiin apuna Maslowin tarvehierarkiaa. Hierarkiaa tarkasteltiin juuri työyhteisön kannalta. Hierarkiaan lisättiin (kuva 5) vielä kaksi kantavaa tekijää perinteisten tarvetasojen lisäksi. Sinisessä sarakkeessa lukee esimies. Esimiehen vaikutusta näiden kaikkien tasojen toteutumisessa täytyy korostaa. Jotta jokainen tarve täyttyisi työyhteisössä, tarvitaan siihen esimiehen osallistumista tavalla tai toisella. Roosanvärinen palkki oikealla merkitsee arvoja. Työpaikan arvot ja niiden sanoma vaikuttavat työntekijöiden kokemuksiin kullakin tasolla. Arvot ovat tien näyttäjiä ja suuntaavat kunkin tason täyttymistä.

## Maslowin tarveteorian toteutuminen Janakkalan seurakunnassa



Kuvio 5: Maslowin tarvehierarkian mukaelma

**Lähteet:**

Asp E & Peltonen M 1991. Työelämän sosiologia, Keuruu: Otava

Borgman, M. Packalén, E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Tampere: Tammerpaino

Furman, B. & Ahola, T. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Tampere: Tammerpaino

Hirsjärvi S & Remes P & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15 ., uudistettu painos. Hämeenlinna: Karisto.

Hämäläinen, P. 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö, avaimia hyvään vuorovaikutukseen. Hämeenlinna: Karisto

Hämäläinen, P. 2001. Jaksamisesta innostumiseen työssä ja elämässä. Helsinki: Tammi

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Täysin uudistettu painos. Keuruu: Otava.

Kaivola, T. & Launila H. 2007. Hyvä työpaikka. Jyväskylä: Gummerus.

Koivisto, K. 2001. Tunnsta ja torju työuupumus. Jyväskylä: Gummerus.

Lindström, K. & Leppänen, A. 2002. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos

Liukkonen, J. & Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita Prima

MTV3 uutiset 21.10.2009 klo 8

Saarelma-Thiel, T. 2009. 30.10.2009. klo 6.42 Ykkösen aamu-tv. Helsinki.

Helsingin Sanomat 27.10.2009

**Liitteet**

Liite 1 Kyselylomake.....	46
---------------------------	----

## Liite 1 Kyselylomake

## Henkilöstötyytyväisyyskysely

Satu Riikonen  
Laurea Ammattikorkeakoulu

Tämä on henkilöstötyytyväisyyskysely Janakkalan seurakunnan henkilöstölle.  
Vastaukset analysoidaan luottamuksellisesti ja tulokset käydään läpi esimiehen sekä henkilöstön kanssa.  
Kyselyllä mitataan henkilöstön työssävihtyystä ja kyselyn tavoite on kartoittaa mahdolliset kehittämiskohteet henkilöstön työssävihtyvyyden parantamiseksi.

## Taustatiedot:

Sukupuoli

Nainen ☐ Mies ☐

Työssäolovuodet: Olen työskennellyt Janakkalan srk:n palveluksessa:

0-5 ☐ 6-10 ☐ 11-15 ☐ Yli 15 ☐

## I Seuraavassa arvioidaan työhyvinvointiasi, vastaa kysymyksiin asteikolla 1-5

1. Voitko vaikuttaa itseäsi koskeviin asioihin työpaikallasi?

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐  
En lainkaan Melko Jonkin Melko Paljon  
vähän verran paljon

2. Koetko saavasi tukea ja apua lähimmältä esimieheltäsi?

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐  
En lainkaan Melko Jonkin Melko Paljon  
vähän verran paljon

3. Koetko saavasi tukea ja apua kollegoiltasi?

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐  
En lainkaan Melko Jonkin Melko Paljon  
vähän verran paljon

## II Arvioi työmäärääsi asteikolla 1-5.

4. Koen työni olevan raskasta:

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐  
En lainkaan Harvoin Joskus Melko Usein  
usein

5. Joudun miettimään työasioita vapaa-ajallani:

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐  
En lainkaan Harvoin Joskus Melko Usein  
usein

6. Minusta tuntuu, että työni ja voimavarani ovat tasapainossa?

1 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	4 <input type="text"/>	5 <input type="text"/>
Ei lankaan	Harvoin	Joskus	Melko usein	Usein

7. Minusta tuntuu, että jaksan nykyisessä työssäni eläkeikään asti.

1 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	4 <input type="text"/>	5 <input type="text"/>
Ei tunnu lainkaan	Harvoin	Joskus	Melko usein	Tuntuu usein

8. Koen työni mielekkääksi.

1 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	4 <input type="text"/>	5 <input type="text"/>
En koskaan	Harvoin	Joskus	Melko usein	Usein

9. Arvostan niitä asioita, jotka olen saanut työssäni aikaan.

1 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	4 <input type="text"/>	5 <input type="text"/>
En koskaan	Harvoin	Joskus	Melko usein	Usein

10. Olen harkinnut vaihtavani työpaikkaa viimeisen:

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1/2 v aikana	1 vuoden aikana	3-5 vuoden aikana

### III Kerro omin sanoin:

11. Kerro, mikä ovat työyhteisösi tärkeimmät arvot:

---



---



---

12. Oletko mielestäsi sitoutunut työyhteisösi arvoihin?

1 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>	3 <input type="text"/>	4 <input type="text"/>	5 <input type="text"/>
En	Harvoin	Toisinaan	Melko usein	Usein

13. Jos vastasit kysymykseen En, Harvoin tai Toisinaan, kerro, mitkä asiat vaikuttavat siihen, ettet aina ole sitoutunut työyhteisösi arvoihin.

---



---



---

14. Millaisia kannustimia ja palkitsemisjärjestelmiä toivoisit työyhteisössäsi käytettävän?

---



---



---

15. Mainitse kolme asiaa, jotka auttavat sinua jaksamaan työssäsi:

---



---



---

16. Mitä asioita parantaisit työyhteisössäsi?

---



---



---

17. Kenen vastuulla parantaminen olisi?

1	2	3	4
Henkilöstön	Esimiehen	Johtoryhmän	Yksilöiden

18. Mitkä ovat esimiehen kolme tärkeintä tehtävää?

---



---



---

19. Koetko saavasi riittävästi palautetta työstäsi?

1	2	3	4	5
En lainkaan riittävästi	Kaipaisin enemmän	En osaa sanoa	Melko riittävästi	Riittävästi

20. Keneltä kaipaisit lisää palautetta?

1	2	3	4	
Esimieheltä	Asiakkailta	Kollegoilta	En keneltäkään	Joku muu, kuka?

**IVTässä osiossa arvioidaan organisaatiota:**

21. Arvioi työyhteisösi ilmapiiriä, asteikolla 1-5

1	2	3	4	5
Huono	Melko huono	Keskinkertainen	Melko hyvä	Hyvä

22. Kuvaile työyhteisösi ilmapiiriä kolmella adjektiivilla

---



---



---

23. Mikä on mielestäsi hyvää organisaatiossasi? Mitä toivoisit jatkossakin?

---



---



---



---

24. Millaista on tiedonkulku työyhteisössäsi?

a) johdon ja muun hlöstön välillä b) työyksikössä eri yksiköiden välillä? C) työntekijöiden välillä?

1	2	3
a) Hyvää	Kohtalaista	Huonoa

1	2	3
b) Hyvää	Kohtalaista	Huonoa



c)

1	2	3
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Hyvää	Kohtalaista	Huonoa

**V Arvioi seuraavia asioita asteikolla 1-5. 1. = Täysin erimieltä, 2. Jokseenkin erimieltä, 3. = Ei samaa, eikä erimieltä, 4. Jokseenkin samaa mieltä, 5. = Täysin samaa mieltä**

**4. Jokseenkin samaa mieltä, 5. Täysin samaa mieltä**

25. Koen ilmapiirin olevan työpaikallani avoin.

1	2	3	4	5
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

26. Minulla on käytössäni kaikki työtäni varten tarvitsemani välineet.

1	2	3	4	5
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

27. Työpaikallani ei ilmene työpaikkakiusaamista.

1	2	3	4	5
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

28. Työyhteisöni jäsenet puhaltavat yhteen hiileen.

1	2	3	4	5
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

29. Minulla on selkeä käsitys siitä, mitä minulta työssäni odotetaan

1	2	3	4	5
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

30. Mielestäni työpaikallani joustetaan tarpeeksi.

1	2	3	4	5
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

31. Mielestäni työpaikallani on huolehdittu turvallisuudesta riittävästi.

1	2	3	4	5
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

32. Koen työni turvalliseksi.

1	2	3	4	5
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

33. Mielestäni työpaikkani on viihtyisä.

1	2	3	4	5
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

34. Työpaikallani on huolehdittu ergonomiasta.

1	2	3	4	5
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

35. En koe kärsiväni työuupumuksesta.

1	2	3	4	5
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

36. Luulen, että työtyytyväisyyskyselystä saatavilla tuloksilla voidaan saada positiivista muutosta aikaan työyhteisöni ilmapiiriin.

1	2	3	4	5
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Perustelut kysymyksen nro.12 vastaukseen:

---

---

---

**Kiitos vastauksistasi!**